جامعة الجزائر

- بن يوسف بن خدة -

كلية العلوم السياسية والإعلام

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

دور نظم المعلومات في تدعيم القرارات الإدارية
دراسة حالة المقر الإداري لولاية الأغواط

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير بقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية.

إعـــــداد الطالـــب:

*** ميلودي محمد**

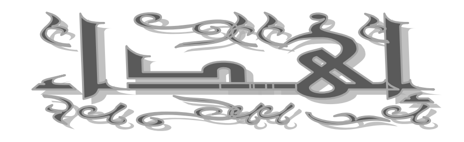
إشـــــراف الأستـــاذ:

*** د. رابح سرير عبد الله**

السنـــة الجامعيـــة 1429 هــ/2009 م.

﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ {الشورى 38}

﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّراً نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمْ وَأَنَّ اللّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ { الأنفال 53}



قال تعالى: ﴿ وَوَصَّيْنَا الْإِنسَانَ بِوَالِدَيْهِ حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهْنًا عَلَىٰ وَهْنٍ وَفِصَالُهُ فِي عَامَيْنِ أَنِ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ ﴾. { لقمان الآية 14}

- إلى من علماني العلم كي أنتفع به وأنفع به غيري إلى من شملاني برعايتهما وحنانهما إلى من أمداني بصالح دعائهما.
- إلى روح والدي تغمده الله بواسع رحمته، الذي كانت أمنيته أن يراني كما أنا الآن.
- أهدي زهرة عملي إلى ربيع النظر وقرت العين أمي الحبيبة أطال الله في عمرها، وإلى إخوتي وسندي رعاهم الله.
- إلى إخواننا المرابطين في أرض الرباط في فلسطين، إلى أهل العزة في غزة نصرهم الله القنابل والفسفور و المدفعية والطائرات والسفن كل ذلك وأنت صابرة .....وماذا بعد لا أستطيع القول كل ما خطر على بالي أنك قد حصلت على الثمن والثمن لا يقدمه إلا رب العالمين تاريخ مشرف وماض مشرف وشعب يأبى الذل الذي ارتضاه غيره فهنيئا لك يا غزة المجد يا غزة الصمود والعار العار لكل من تآمر عليك.
- إلى كلّ طـموح يسعى جاهـدا للخروج من التخلـف والتبـعية والتغـريب ومـواجهة تحـديات العصـر الحـديث الـذي لا يرحم...
- إلى كلّ العامـلين في وظائفـهم بإخلاص وإتقـان...
- إلى أمّتي التي تكالب عليها الأعداء في ظلّ موت ضمائر الأبناء...فيا عجبا لأمة إقرأ كيف خدّرها الجهل! ويا عجبا لأمة سورة الحديد كيف أناخ بها الضعف! ويا عجبا لأمة سورة العصر كيف رضيت أن تكون خارج العصر! ويا عجبا لأمة تنام في النور وأمم تستيقظ في الظلام، بأيديهم نوران: قرآن وسنّة وهم في أحلك الظلمات!عجبا عجبا.

لكل هؤلاء أهدي ثمرة جهودي.

محمد ميلودي

شكر وعرفان

الحمد لله حمدًا حمدًا، والشكر لله شكرًا شكرًا، اللهم ربنا لك الحمد، بما خلقتنا ورزقتنا وهديتنا وعلمتنا وأنقذتنا وفرجت عنا، لك الحمد بالإيمان والإسلام والقرآن، ولك الحمد بالأهل والمال والمعافاة، كبت عدونا وبسطت رزقنا، وأظهرت أمننا، وجمعت فرقتنا، وأحسنت معافاتنا، ومن كل ما سألناك ربنا أعطيتنا، فلك الحمد على ذلك كثيرًا، لك الحمد بكل نعمة أنعمت بها علينا في قديم أو حديث، أو سر أو علانية، أو خاصة أو عامة، أو حي أو ميت، أو شاهد أو غائب، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

الحمد لله قبل النطق بالكلـــم   حمدا يقوم مقام الشكر للنعم
حمدًا لمن بلّغنا المرامــــــــا   وزادنا من فضله إكرامـــًا
ثم صلاة الله تترى ما سرى   برق على طيبة و أم القرى
مع السلام يغشيان أحمـــدا   وآله المستكملين الرشـــدا

أما بعد:

فإني أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل: رابح عبد الله سرير المشرف على هذه المذكرة لما بذله من جهد صادق في توجيهي ومساعدته لي خلال إعداد هذا العمل المتواضع، فجزاه اللّه عني كل خـــــير.
كما أشكر جميع الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بعطائهم طيلة الحياة الدراسية دون استثناء، وأخص بالذكر: ضيف اللّه عقيـــلة، دامية سكينة، عمار بوحوش، منصور بن لرنب ، مزوي محمّد رضا، بوسديرة نسيمة، وكل أساتذة كلية العلوم السياسية والإعلام.
كما لا يفوتني في الأخير أن أتقدّم في هذه المناسبة بالشكر الجزيل إلى كلّ الذين ساهموا في طبع هذه الرسالة وإخراجها في شكلها اللائق والمقبول قصد تقديمها إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، والتي سألتزم بكلّ ملاحظاتها وتعديلاتها وتوجيهاتها المفيدة في طبـــعة جديدة إن شاء اللّه.
سبحان ربك رب العزة عما يصفون وسلام على المرسلين والحمد لله رب العالمين.

محمد ميلودي

خطة الدراسة:

مقدمة.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية لنظم المعلومات.

- تمهيد.

1- ماهية نظم المعلومات.

2- أنواع نظم المعلومات.

3- وظائف نظم المعلومات.

4- دورة حياة نظم المعلومات.(تطوير نظم المعلومات).

- خلاصة واستنتاجات.

الفصل الثاني: ماهية القرارات الإدارية.

- تمهيد.

1- مفهوم القرار الإداري.

2- أنواع القرارات الإدارية.

3- مراحل صنع القرار الإداري والعوامل المؤثرة فيه.

4- أساليب الرشد والفاعلية في صنع القرار.

- خلاصة واستنتاجات.

الفصل الثالث: توظيف نظم المعلومات في عملية صنع القرارات الإدارية.

- تمهيد.

1- تأثير نظم المعلومات على الأجهزة الإدارية.

2- أهمية المعلومات في صنع القرارات.

3- دور نظم المعلومات في صنع القرارات.

- خلاصة واستنتاجات.

الفصل الرابع: واقع نظم المعلومات في تدعيم القرارات الإدارية بمقر ولاية الأغواط.

-تمهيد.

1 عرض عام حول ولاية الأغواط.

2 أساليب صنع القرار بمقر ولاية الأغواط.

3 واقع نظم المعلومات بالمقر الإداري بولاية الأغواط.

4 تقييم عام واستنتاجات.

-خلاصة واستنتاجات.

خاتمة.

مقدمـــــــــــــــــة:

1 تمهـــــيد:

إن التطور التكنولوجي الذي حققه العالم اليوم، كان له دورا مهما في زيادة كفاءة الإدارة وفعاليتها ، وتعتبر نظم المعلومات أساس هذا التطور لما لها من أهمية في إحداث التغيير ، إذ أصبحت الإدارة اليوم يقاس تطورها بمدى إ ستعمالها التقنيات المعاصرة لنظم المعلومات والاتصالات المستحدثة لتطوير أعمال المنظمة العادية وتحويلها إلى منظمة إلكترونية مستخدمة لشبكة الانترنيت في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها، وهو اتجاه جديد للإدارة المعاصرة، لذالك نجد أن أغلب دول العالم تتسابق نحو التطور التكنولوجي، ففي كل منطقة من مناطق العالم بما فيها الدول العربية، تضع الحكومات الوطنية والمحلية المعلومات الأكثر أهمية على الخط المباشر، وتستخدم التكنولوجيا لتبسيط العمليات التي كانت معقدة من قبل وتتفاعل إلكترونيا مع مواطنيها ، وتعتبر نظم المعلومات من الموارد المهمة في الإدارة وصنع القرارات لأي منظمة، حيث أصبحت ضرورية للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة داخلها.

فنجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة القيادة الإدرية في ممارسة العمل الإداري، واتخاذ قرارات ملائمة ومناسبة، حيث يتطلب التعامل مع حجم كبير من المعلومات التي تعتبر عصب العمل الإداري في أي منظمة، لذالك فإن وجود القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية، تتوقف على مدى توافر وتكامل المعلومات الضرورة، ومدى دقتها وسلامتها وتنظيمها.

وتظهر أهمية دراسة القرارات، من خلال التعرف على أنواع القرارات، ودراسة المداخل المختلفة للقرارات، لأنها تعتبر من أهم ما يمارسه المديرين في المنظمات ومن أكثر الأنشطة استهلاكا لوقتهم، بسبب كونهم مركز لمعلومات المنظمة، وأيضا مسؤوليتهم عن نتائج الأعمال التي يقومون بها، وكذالك سعي لإسقاط هذه النظريات والتعاريف على واقع الجزائر من خلال مقر ولاية الأغواط.

2 مبررات اختيار الموضوع:

– إن صنع القرارات الإدارية هو جوهر وأساس العملية الإدارية لما له من أهمية، فهو يتطلب التعامل مع حجم كبير من المعلومات، ولكي تكون قرارات سليمة لابد لها من نظام متماسك يتعامل مع هذا الحجم الكبير من المعلومات وهو نظام المعلومات.

ولهذا وقع اختياري على موضوع: **دور نظم المعلومات في تدعيم القرارات الإدارية دراسة حالة المقر الإداري لولاية الأغواط.**

وبإيجاز هنالك عدة مبررات دعتني لاختيار الموضوع أهمها:

1. لأنه موضوع جديد في مجال البحث العلمي ولم يسبق التطرق إليه.
2. لأنه يخدم تخصصي الذي هو إدارة الموارد البشرية.
3. الأهمية التي اكتسبتها المعلومات في هذا العصر، حيث يعرف بعصر السرعة وثورة المعلومات، فأصبحت تمثل عنصرا هاما وموردا استراتيجيا تعتمد عليه المنظمات في عمليات صنع القرارات في ظل الظروف البيئية سريعة التغيير.
4. لأهمية الإدارة المحلية الجزائرية، خاصة الولاية وما تقدمه من خدمات عامة للمواطنين، فأنا أسعى لمعرفة مدى تطرقها واستعمالها لنظم المعلومات، وكذالك عملية صنع القرارات الإدارية، كيف تنفذ داخل هذه الإدارة.
5. ما تعانيه الإدارة الجزائرية من مشاكل وتخلف وعراقيل، وخاصة البيروقراطية المعرقلة التي نعاني منها، فهذا الموضوع يعين للنهوض بالإدارة ورقيها لكي تصل إلى التطور المطلوب.
6. وبما أنني أعيش في بيئة جزائرية فقد ارتأيت أن أدرس مدى فعالية نظم المعلومات في الإدارة المحلية الجزائرية ومدى تطورها.
7. لحداثة هذا الموضوع الذي يعتبر مهما في وقتنا الحالي، فبعد دراستي وإطلاعي لهذا الموضوع أردت التطرق إليه بالدراسة والبحث المعمقين قصد الاستفادة منها وأفيد المكتبة والإدارة الجزائرية بالبحث، فالبحث هذا موجه إلى الطلبة والأساتذة المتخصصين في ميدان الإدارة، وإلى المؤسسات الحكومية والمسئولين عنها

ليستفيدوا منها حيث أني سوف أتطرق في البحث إلى نظم المعلومات وصنع القرارات قصد ترشيد هذه القرارات، ثم أحاول إسقاط هذه التعاريف على الواقع الجزائري من خلال مقر ولاية الأغواط. كل هذه الأسباب وغيرها دعتني لأن أختار هذا الموضوع.

3 أدبيات الدراسة:

بما أنه لا يمكن لأي معرفة علمية أن تنتقل وتتواصل دون قطيعة وعلى ضوء هذه الدراسات السابقة انبعثت رغبتي في بناء إشكالية البحث التي قادتنا في عملية الدراسة، وأهم هذه الأدبيات وفي حدود ما تم الإطلاع عليه اعتمدت الأدبيات التالية:

1- **رسائل الدكتورة والماجستير:**

- دراسة رابح عبد الله سرير ، **عملية صنع القرارات وتطبيقاتها في الإدارة العامة الجزائرية،** أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية فرع التنظيمات السياسية والإدارية، جامعة الجزائر، 2006 ، تعتبر هذه الدراسة من أهم الدراسات الإدارية في صنع القرارات حيث قام الباحث بإجراء بحثه على عدد من صانعي القرار في الإدارة الجزائرية وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة في هذا الميدان.

- دراسة غزاري عمر، **دراسة وتحليل أثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرارات- حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،** أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006- 2007. وتعتبر هذه الدراسة دراسة اقتصادية حيث أنه أجرى بحثه على 26 مؤسسة جزائرية تنشط في قطاعات مختلفة، ودرس آثر نظم المعلومات على هذه المؤسسات وعلى اتخاذ القرارات فيها.

- دراسة نوي طه حسين، **نظم المعلومات الإدارية وتطويرها في المؤسسات الاقتصادية حالة مجمع الرياض تيارت وحدة الجلفة،** مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،2001/2000. وتعتبر هذه الدراسة دراسة اقتصادية أكثر منها إدارية حيث تناول نظم المعلومات الإدارية من خلال النقاط التالية: تطوير نظم

المعلومات داخل المؤسسات الاقتصادية و نظم المعلومات بالدراسة الكاملة بأنواعها ومكوناتها وتطورها...

- دراسة معوج عبد الحكيم، **مناهج بناء وتصميم نظم المعلومات الإدارية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2002- 2003، وتعتبر هذه الدراسة دراسة تقنية أكثر منها إدارية حيث أنه ركز على تصاميم نظم المعلومات وعلى المناهج المتبعة من طرف المهتمين وأهمل دورها في الإدارة.

2-مقالات وندوات:

- **ندوة تقنية المعلومات والعلوم الشرعية** يوم الأحد14صفر 04/1428مارس2007 بجامعة آل سعود.حيث تناولوا التشريعات الواجب إجرائها للحكومة الإلكتروني وعن التوقيع الإلكتروني وغيرها من الأمور المهمة فقد استعانوا بخبرة الأساتذة المتخصصين في هذا الميدان وتطرقوا إلى نظم المعلومات وعن أمن نظم المعلومات وعن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وغيرها من المواضيع الأخرى المهمة في هذا الموضوع.

-مداخلة عصام الدين محمد علي، **تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية**، مصر، جامعة أسيوط: المؤتمر المعماري الدولي السادس، الثورة الرقمية وتأثيرها على العمارة والعمران، 15-17 مارس 2005. حيث تناول هذا المداخلة مدى تأثير استخدام وتطبيق نظم المعلومات علي الأجهزة الإدارية الحكومية في المدينة العربية، وكذلك رصد الوضع الراهن لتلك الأجهزة من خلال إبراز أهم المشكلات التي تواجهها، وأهم المعوقات التي تحول دون استخدام نظم المعلومات بالشكل الأمثل.

-**ومؤتمر مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية** الذي عقدته **الجمعية العربية للإدارة، بالإسماعيلية: مصر، أيام 6- 8 ديسمبر2006** والذي ضم

كبار العلماء المتخصصين في مجال الإدارة كالأستاذ. د: علي السلمي و أ.د: علي عبد الوهاب وكذالك أ.د :أحمد صقر عاشور وغيرهم حيث تناولوا في هذا المؤتمر عدة مواضيع أهمها: المتطلبات الفكرية والبشرية للتغيير داخل الإدارة وعن إدارة المعرفة ورأس المال الفكري واستثماره وعن سبل النهوض بالإدارة العربية والتحديات المستقبلية وغيرها من المواضيع الأخرى.

- وكذالك بالنسبة إلى المنظمة العربية للتنمية الإدارية التي أصرت عدة كتب ومجلات عن نظم المعلومات ككتاب علاء عبد الرزاق السالمي، **نظم إدارة المعلومات** (المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003) الذي تناول نظم المعلومات من جميع جوانبها النظرية...

4- إشكالية البحــث:

نظرا لأهمية دراسة عمليات صنع القرارات، من خلال التعرف على أنواع القرارات، ودراسة المداخل المختلفة لصنع القرارات، لأنها تعتبر من أهم ما يمارسه المديرين في المنظمات ومن أكثر الأنشطة استهلاكا لوقتهم فقد ارتأينا طرح الإشكالية التالية:

- **كيف يمكن تدعيم القرارات الإدارية من خلال نظم المعلومات ؟**

- **كيف يمكن لنظم المعلومات أن تساعد في تدعيم وترشيد صنع القرارات الإدارية بالمقر الإداري لولاية الأغواط ؟**

وتنبثق من هذين التساؤولين عدة تساؤلات أهمها:

-كيف يمكن لنظم المعلومات الإدارية أن يساعد في صنع القرارات الإدارية ؟
-ما مدى فعالية نظم المعلومات الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية؟
-عند إنشاء نظم المعلومات الإدارية هنالك عدة تحديات أو مشاكل تواجهها فما هي هذه التحديات التي قد تواجهها ؟

5 الفرضيات:

إذا كانت الفرضية عبارة عن:« تعميمات لم تثبت صحّتها يطلقها الباحث ليصف بها العلاقة بين ظاهرتين، ويسعى بعد ذلك لاختبار تلك العلاقة وفق المنهج الذي يصفه لإثبات ما افترضه »(1)، فإنّ أهم فرضيات هذه الدراسة يمكن أن نوردها فيما يلي:

- نظم المعلومات تسعى إلى تطوير الإدارة الجزائرية للوصول لإدارة حديثة.

- نظم المعلومات الإدارية لها دور مهم وفعال في ترشيد القرارات الإدارية، فكلما كانت المعلومات سليمة وصحيحة كان القرار أكثر رشدا.

- هنالك دور ايجابي لأنظمة المعلومات في فاعلية القرارات المتخذة.

- الإدارة الجزائرية تسعى للوصول إلى إدارة متطورة فهي تقدم كل الإمكانيات المادية والبشرية من أجل الوصل إلى مسعاها ولكن تواجهها صعوبات وعراقيل.

6 مناهج البحث:

إنّ دراسة أي ظاهرة تحتاج إلى استخدام المنهج العلمي المؤدي إلى اكتشاف الحقيقة، ويعرّف المنهج العلمي عادة بأنّه: « فنّ التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إمّا من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين وإمّا من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين» (2).
وانطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على دور نظم المعلومات في تدعيم القرارات الإدارية، فقد تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنّه الأنسب في مجال الدراسات الاجتماعية، حيث يعتمد هذا الأخير على: « دراسة

---

(1)– محمّد شلبي، **المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم المناهج الإقترابات والأدوات**. ط4، الجزائر: دار هومة، 2002، ص 41.

(2) –عمار بوحوش، **دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية**، الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، 2002، ص ص 29–30.

الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبّر عنها تعبيرا كيفيا وكميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أمّا التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى » (1)، كما لا يقتصر هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المراد دراستها فقط، بل يمتد إلى تحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى استنتاجات يمكن أن تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

وللقيام بالدراسة الميدانية وجب علينا الاعتماد على **منهج دراسة الحالة** من خلال دور نظم المعلومات في تدعيم القرارات الإدارية حالة المقر الإداري لولاية الأغواط، باعتبارها إدارة من الإدارات الجزائرية، المعروف عنها بأنها غير متطورة وجافة في تعاملها مع المواطنين والقضايا التي تعالجها ويهمني في هذا الصدد معرفة مدى إقبالها على التكنولوجيا الحديثة ومدى خبرتها ومهارتها، وهذا المنهج يتطلب الاستعانة بأدوات تحليلية لجمع البيانات حول حالة الدراسة والتقرب منها أكثر وهذه الأدوات تتمثل فيما يلي:

- **الملاحظة:** ونقصد بها الملاحظة العلمية بغرض الوصول إلى حقائق علمية سواء عن طريق الوصف، أو عن طريق تعميق ذلك من خلال الكشف عن طبيعة الظواهر، والعلاقات الخفية داخل الإدارة محل الدراسة.
- **المقابلة:** وذلك من خلال تحضير مجموعة من المقابلات مع إطارات وموظفين في الولاية من أجل جمع المعلومات والبيانات وأخذ آرائهم حول بعض النقاط المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.

---

(1)– عمار بوحوش، محمّد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**. ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص139.

7 -تحديد المصطلحات:

من أهمّ المصطلحات التي لا بدّ من تحديدها في هذه الدراسة ما يلي:

أ -**المعلومات information**:عبارة عن مجموعة من الحقائق ذات المعنى والمفيدة للعنصر البشري في عمليات معينة مثل عملية التخطيط وصنع القرار الإداري.

ب -**البيانات DATA**: هي تدفقات لحقائق أولية تعبر عن أحداث معينة مثل تعاملات منظمة الأعمال ومقسمة إلى أربعة أنواع:

أ- بيانات حرفية رقمية: مثل أرقام خطابات...

ب- بيانات رمزية: مثل رموز بيانية وصور

ج- بيانات صوتية: مثل صوت ضوضاء أو نغمات.

د- بيانات فيديو: مثل صور حية متحركة أو صور. (1)

ج -**نظم المعلومات:** مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة والتي تعمل معا بهدف تسهيل انجاز الوظائف التشغيلية، كما يهدف أيضا إلى تدعيم عملية صنع القرارات فيها من خلال توفير المعلومات التي يحتاجها المديرين.

د **قواعد البيانات: data base** هي مجموعة أو حصيلة متكاملة من السجلات المترابطة منطقيا مثل ملف الأفراد ملف الإدارة ملف الأجور...

ه **صنع القرارات:** هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين. أو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل بينها.

و -**الولاية:** وتسمى أيضا بالإدارة اللامركزية الإقليمية بالجزائر وأيضا الإدارة المحلية وهي: جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتشكل مقاطعة إدارية للدولة.(2)

---

(1)- نبيل محمد مرسي، **نظم المعلومات الإدارية**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006.ص6-7.

(2)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 09/90 المتعلق بالولاية، **الجريدة الرسمية**، عدد 15، الصادر في 7 أبريل 1990، المادة الأولى، ص 504.

8 -خطة الدراسة:

-**وقد قسمت دراستي هذه إلى**:أربع فصول تناولتها على النحو التالي:

-ففي **الفصل الأول** تناولت فيه مفاهيم أساسية لنظم المعلومات حيث عرفت المعلومات ونظم المعلومات الإدارية وأهميتها وأنواعها ووظائفه وأنواعها، وختمتها بأهم النظريات والنماذج في نظم المعلومات، وختمنا الفصل بخلاصة واستنتاجات

وفي **الفصل الثاني** تطرقنا فيه إلى ماهية صنع القرار من خلال التعرف على مفهومه ومناقشة مختلف الاتجاهات النظرية التي حاولت تقديم تعريف له، ودرسنا أهميته، وأنواع القرارات الإدارية ومراحل صنعه، وختمنا الفصل بخلاصة واستنتاجات.

-**والفصل الثالث** فتناولت فيه توظيف نظم المعلومات في عملية صنع القرارات الإدارية حيث درسنا تأثير نظم المعلومات على الأجهزة الإدارية، من خلال التغييرات المتوقعة للإدارة ككل، وأهمية المعلومات في عملية صنع القرارات، وعلاقة نظم المعلومات بصنع القرارات، ودور نظم المعلومات في مراحل صنع القرارات ودورها الإستراتيجي وغيرها من الأمور، وختمنا هذا الفصل بخلاصة واستنتاجات

-**والفصل الرابع** تطرقنا فيه إلى الجانب الميداني ومحاولة إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال إحدى الإدارات القريبة من المواطن ألا وهي الولاية "ولاية الأغواط" وذلك بدراسة نبذة تاريخية عنها ثم دراسة هيكلها التنظيمي، وأساليب صنع القرار الإداري داخل الولاية، ودراسة واقع نظم المعلومات بهذه الإدارة كما تناولنا العراقيل والصعوبات وجمعناها في تقويم عام واستنتاجات، وختمنا الفصل بخلاصة واستنتاجات.

-وتم وضع خاتمة شاملة احتوت على مجموعة من النتائج والتوصيات.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية لنظم المعلومات

تمهيد

1- ماهية نظم المعلومات.

2- أنواع نظم المعلومات.

3- وظائف نظم المعلومات.

4- دورة حياة نظم المعلومات.(تطوير نظم المعلومات)

خلاصة واستنتاجات.

الفصل الأول: مفاهيم أساسية لنظم المعلومات

تمهيد:

إن نجاح التنظيمات الإدارية يتوقف على مقدار ما يتوفر من معلومات دقيقة وصحيحة وواضحة، كما أن نجاح التنظيمات يحتاج إلى معلومات منتظمة تستطيع الإدارة استخدامها والاستفادة منها، وتعتبر قدرة المنظمات الإدارية على توفير المعلومات الضرورية والسريعة مطلبا أساسيا لترشيد عملية صنع القرارات، وأيضا لوضع خطط سليمة مستقبلية تساعد على تحقيق الأهداف بيسر وسهولة.

وتحتل نظم المعلومات مكانة كبير لما توصلت إليه من تقنيات فائقة الدقة، وأساليب بالغة التنظيم وسرعة كبيرة في إنجاز المهام والأعمال.

وعليه ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل النقاط التالية:

1 -ماهية نظم المعلومات.

2 -أنواع نظم المعلومات.

3 -وظائف نظم المعلومات.

4 -دورة حياة نظم المعلومات.

أولا: ماهية نظم المعلومات

لقد أصبحت نظم المعلومات تحتل دور مهم جدا في المنظمات، وذلك نتيجة زيادة التعقيدات والمهام الإدارية بفعل سرعة التأثر بالمتغيرات البيئية سياسية واجتماعية وثقافية وتشريعية وتكنولوجية...، وكذلك التطور التكنولوجي الذي لحق العالم، ووسائل الاتصال ونقل المعلومات، فأصبحت نظم المعلومات لها قيمة كبيرة وأضحت دراستها من الدراسات المهمة، لذلك واجهت الباحثين عدة مشاكل منها تعريف نظم المعلومات، وذلك لعدم وجود اتفاق عام بين المهتمين والباحثين في هذا المجال، وخاصة في استخدام مصطلح واحد يعبر عن نظم المعلومات.

ولهذا ارتأينا قبل التطرق إلى تعريف نظم المعلومات، أن نتناول النظام أولا ثم المعلومات فالاتصالات لتسهيل فهم نظم المعلومات.

1- مـفـهـوم الـنـظـم:

على الرغم من أن النظم قد وجدت قبل وجود الإنسان إلا أن استخدام هذا المفهوم في مجالات العلم لم يكن إلا منذ 1939 فأصبح يلعب مفهوم النظم دورا هاما في العلم الحديث وقد شغل ذلك تفكير العلماء و المختصين بصفة عامة ، و انعكس أثـره بـين عـلماء الإدارة بصفـة خاصة ، حيث يعـتبر أسـلوب الـنـظم بالنسبة لهم أداة أساسية و فعالة للتغلب على بعض المشاكل و الصعاب التي تواجههم ، " فالنظام هو مجموعة أو تجمع من الأشياء الـمرتبطة ببعض الـتفاعلات الـمنتظمة أو المـتبادلة لأداء وظـيفـة مـعينة(1) ."

و يعرف أيضا بأنه " مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل و تتـكامل مع بعضها البعض و مع بيئتها لـتحقـيق هدف أو أهداف معينة(2). "

ويعرف النظام بشكل عام، بأنه" الكيان المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء وأجزاء تؤلف في مجموعها تركيبا كليا موحدا(3)."

---

(1)- محمد، السعيد خشبة ، **نظم المعلومات "المفاهيم ، التحليل ، التصميم"** ، القاهرة: مطابع الوليد ،1992، ص 11.

(2)- إبراهيم، سلطان ، **نظم المعلومات الإدارية "مدخل إداري"**،الإسكندرية: الدار الجامعية . ط 2000 . ص 17.

(3)- محمد، قاسم القريوتي، و مهدي ،حسين زويلف، **المفاهيم الحديثة في الإدارة"النظريات والوظائف" ط3**، عمان: دارالشروق، 1993، ص 72.

وتعرف بأنها "مجموعة من المدخلات التي تمثل البيانات المختلفة يتم معالجتها للحصول على مخرجات تعتبر أساسية لإشباع استجابات مطلوب تحقيقها من النظام[1].

ومن خلال التعريفات السابقة، نستخلص أن النظام هو:" مجموعة من الوحدات التي تربطها علاقات منطقية، والتي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق هدف محدد سابقا."

انــطلاقا من تعريف النظام يمكن تحديد العناصر المكونة له و المتمثلة في :

1 ــ الـــمـــدخـــلات : تمثل المدخلات الموارد اللازمة للنظام ليتمكن من القيام بالأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المسطرة، وتـــشمل المدخلات الـــعـــديـــد من العناصر كالأفراد، والآلات، والأرض، والأبنية وغيرها، و تعتـــبر المدخلات مخرجات لـــنظم أخـــرى سواء تلك النظم الموجودة في بيئة الـــنظام أو نظم فـــرعية داخل النظام ذاتـــه .

2 ــ المعالجة أو العمليات: يقصد بها تحويل المدخلات إلى مخرجات مثل التمويل والتسويق، وتشمل المعالجات الأخرى في المنظمة على الخدمات القانونية، والبحث والتطوير وغيرها.

3ــ الــمخـــرجات : هو ناتج عن عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات و قد تكون هذه المخرجات عبارة عن سلعة ، خدمة أومدفوعات، و تعد المخرجات الأداة التي من خلالها يتم التحقق من أداء النظام و قدرته على تحقيق أهدافه.[2]

4 ــ التغذية العكسية: تـــعتبر التغذية العكسية الأداة الـــتصحيحـــية للمخرجات أي أداة لتحقيق الرقابة على أداء النظام ، ويمكن تـــقـــســـيمها إلى نوعـــين :

التغذية العكسية التصحيحية يـــقـــصد بها إرجاع الأشياء إلى وضعها الصحيح، و التغذية العكسية التطويرية تعمل على تطوير أداء النظام أو تغيير الأهداف.

---

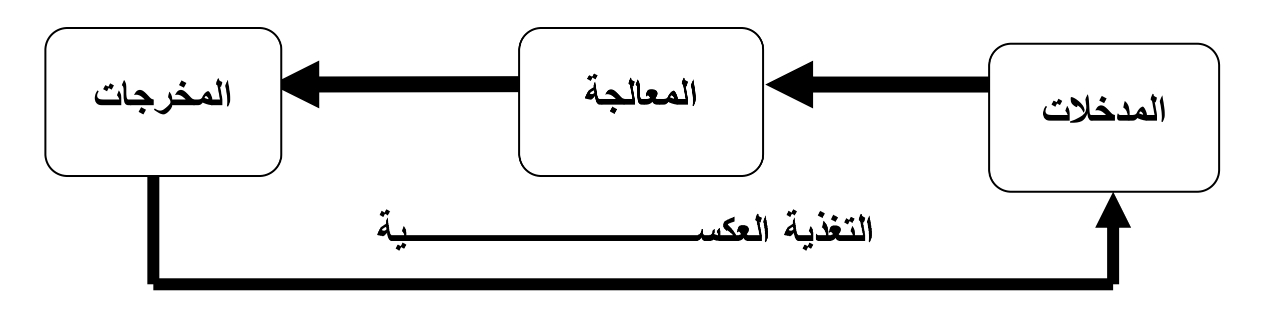
(1)– علاء، السلمي، وعثمان، الكيلاني ، و هلال، البياتي، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية**،عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006، ص 45

(2)–عماد، الصباغ، **نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000 ص 17.

5 ـ الـــعـــلاقـــات: تمثل الوسيلة التي من خلالها يتم ربط النظم الفرعية ببعضها البعض، و أيضا ربط النظام ببيئته.

6 ـ بـــيـــئـــة الـــنـــظام : أي أن النظام لا يوجد في معزل عن النظم الأخرى، فتواجده في البيئة يسمح له باستقطاب مدخلاته منها كما أنه يلقي بمخرجاته إليها و بالتالي فعدم وجود تفاعل بين النظام و بيئته يؤدي إلى فشل النظام و فنائه .

7 ـ حـــــدود الـــنـــظام: تتمثل حدود النظام في الغشاء الذي يحيط به و يفصله عن بيئته، فهي غير ثابتة لأنها تتوقف عـــلى أهداف النظام و درجة تعقده.



يمثل هذا الشكل مكونات النظام(1)

مميزات النظام:

- أنه مجموعة من العناصر، سواء كانت أقسام أم متغيرات.
- **التعقيد:** هو ميزة أساسية، وتظهر من خلال عدم القدرة على إستعاب كل النظام، وعدم القدرة على تبيين تصرفه رغم معرفة تصرفات عناصره.
- **الانفتاح:** هذه الميزة جد هامة، لأن الانفتاح يساعد على التحكم الجيد في النظام، وهذا الانفتاح يكون على المحيط أو على أنظمة أخرى
- **عدم التأكد:** هي ميزة مفروغ منها، لأن داخل المحيط الاقتصادي والاجتماعي نادرا ما نتعامل مع أنظمة تعتمد على الدقة والتأكيد.

---

(1)- علاء السالمي، وعثمان الكيلاني،و هلال البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

- **التطور:** النظام دائم التطور لأنه يتأثر بالظواهر الداخلية والخارجية للمنظمة،حيث أنه عند ملاحظة النظام لفترات مختلفة نجد تغيير في العناصر والعلاقات التي تربط بينهما.

محدودية النظام: للنظام حدود لا يمكن تجاوزها وذالك لوجود قيود تعرقل سيرورته مثل الحدود الزمنية والمادية.

2- مفهوم المعلومات:

المعلومات لغة: هي كل ما يعرفه الإنسان عن حقيقة أو عن واقع، أو هي: عملية توصيل حقائق أو كشف وإيضاح الأمور من أجل زيادة المعرفة، وبالرغم من أنه يصعب التمييز بين مفهوم كل من البيانات، والمعلومات، والمعرفة، إلا أنه يكاد أن يكون هنالك نوع من الترابط بين مفاهيم هذه الألفاظ، إذ أن **البيانات** هي: "المادة الخام المسجلة كرموز وأرقام أو جمل أو عبارات يمكن للإنسان تفسيرها أو تحليلها "، أما **المعلومات** فهي "نتيجة تجهيز البيانات مثل النقل أو الاختيار " أو هي : "نتاج التفسير والتحليل والتي عادة ما تأخذ شكل تقرير مبدئي من هذه البيانات "، أما **المعرفة** فإنها:"الأفكار والمفاهيم والحقائق الناتجة عن مجموعة هذه التقارير"(1).

هنالك عدة تعاريف للمعلومات أهمها:

- "هي بيانات قد تمت معالجتها بحيث تكون ذات معنى وقيمة وأكثر نفعا بالنسبة لمتخذي القرار، أو هي مورد من موارد المؤسسة، يمكن إدارتها مثلما تدار الموارد البشرية أو المالية أو المادية(2)."

- وهناك من عرفها بأنها:" مجموعة من الأخبار، تحمل معارف أو علم حول موضوع أو شيء معين، فالمعلومات إذا هي عملية فعل الأخبار، تحتوي على مضمون هو ما يتم الإخبار به في آن واحد بهدف فهم جيد للمحيط(3)."

---

(1)- أحمد، أنور زهران، **نظم المعلومات والحاسبات الإلكترونية**، القاهرة: مكتبة غريب للنشر، 1989، ص 11.

(2)-عبد الرحمان، الصباح، **نظم المعلومات الإدارية**، الإسكندرية: الدار الجامعية 2000. ص4.

(3)- *ROUZEAU MARTINE ,**économies d'entreprise, organisation et gestion stratégie d'entreprise**, PARIS : édition ESKA, 1993, p 71.*

– وهناك من يرى المعلومات بأنها:" كل أشكال المعرفة التي يتم توصيلها وتتعلق بحقيقة أو حدث بذاته، وهي القلب النابض للعملية الإدارية، وهي جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة، وبقدر ما تكون المعلومات صحيحة ودقيقة، بقدر ما تكون قرارات القائد رشيدة وفعالة(1)."

– وهناك من عرفها على أنها:" البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد المستقبل لها، والتي تكون لها إما قيمة مدركة في الاستهلاك الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها(2)."

ونستنتج من التعاريف السابقة أن المعلومات هي:" بيانات تم تجهيزها وتحويلها لكي تصبح ذات منفعة لمستخدميها، حاليا ومستقبلا، وذلك بعد إزالة الغموض عنها، أما البيانات فهي مادة خام توظف على شكل مدخلات، لتظهر على شكل مخرجات لإنتاج حاجات معينة وهذه المخرجات هي المعلومات."

خصائص المعلومات:

حتى تكون المعلومات ذات فائدة فلابد من التأكد من أن خصائص المعلومات تتلاءم والموقف الذي هي فيه، لذلك يصبح من الأهمية التعرف على خصائص المعلومات والتي هي كالتالي:

أ – **التوقيت:** أي أن تكون المعلومات مناسبة زمنيا لاستخدامات المستفيدين، ويتطلب ذلك ضرورة تخفيض الوقت اللازم لمعالجة البيانات، ولا يتحقق ذلك إلا باستخدام الحاسب الإلكتروني الذي يمكن من الحصول على المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب.

ب – **الدقة:** أي أن تكون المعلومات خالية من الأخطاء التي يكون سببها بيانات معينة أو الأخطاء الفنية الناتجة عن المعلومات غير المناسبة زمنيا، ويمكن التعرف

---

(1)– سعود بن محمد النمر، وآخرون، **الإدارة العامة الأسس والوظائف**، الرياض: مطابع الفرزدق، 1997، ص 372.

(2)– إسماعيل السيد، **نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية**، مصر: المكتبة العربية الحديثة، 1999، ص97.

على معدل الدقة عن طريق نسبة المعلومات الصحيحة إلى إجمالي المعلومات الناتجة خلال فترة زمنية معينة. (1)

ج -**الملائمة:** أي أن تكون المعلومات ملائمة ومناسبة، لطلب المستفيد.

د -**الشمول:** أي أن تكون شاملة لجميع متطلبات ورغبات المستفيد وأن تكون بصورة كاملة دون تفصيل زائد ودون إيجاز يفقدها معناها أي أن تكون مفصلة وشاملة.

ه -**إمكانية الحصول عليها:** أي أن تكون المعلومات سهلة المنال.

و -**الوضوح:** أي أن تكون المعلومات مستقلة فيما بينها دون تعارض أو تناقض، وتعرض بالشكل المناسب للمستفيد بحيث يستطيع قراءتها واستعمالها دون غموض.

ز -**المرونة:** وتعني أن تكون المعلومات ملائمة أو مرنة بحيث يمكن استخدامها في تلبية رغبات أكثر من مستفيد.

ح -**التأكد:** بمعنى أن تكون المعلومات مؤكدة المصدر أي موثقة بالإضافة إلى عدم احتوائها على أخطاء تشكك في مصدرها.

ط **عدم التحيز:** ونعني بها عدم تغير محتوى المعلومات بما يجعله مؤثرا على المستفيد، أو تغيير المعلومات حتى تتوافق مع أهداف أو رغبات المستفيدين.

ي -**القابلية للقياس:** ونعني بها إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتجة من نظام المعلومات، وهنا نستبعد المعلومات غير الرسمية من هذه الخاصية.(2)

---

(1)- محمد الصيرفي، **نظم المعلومات الإدارية**، مصر،القاهرة: مؤسسة حورس الدولية، 2005، ص 140.

(2)- يحي، مصطفى حلمي، **أساسيات نظم المعلومات**، مصر، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1998، ص 78، 79.

1 3 مفهوم الاتصال الإداري:

من الوسائل المهمة في نجاح عملية سريان المعلومات وأيضا لتحقيق أهداف المنظمة، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المسير أو المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال وقد يكون ذلك الخطأ مكلفا جدا ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمنظمة(1)، والاتصال يعتبر الركيزة الأساسية التي يقوم عليها التنظيم ويتوقف عله نجاحها، وهو أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للأفراد حيث أن كفاءة المدير تعتمد على بدرجة كبيرة على مهارته في الاتصال، لهذا ارتأينا أن نتناول الاتصال الإداري لتسهيل فهم نظم المعلومات فلا نتخيل نظم المعلومات بلا اتصال فهو المحرك الرئيسي له، وكذلك أن عملية صنع القرارات بمراحله المختلفة التي سنتناولها بالشرح والتفصيل في الفصل الثاني هي نتاج جهد مشترك، كما أنه يبقى عديم الأثر ما لم تتم عملية نقله وإيصاله إلى من يهمهم القرار من وحدات وأفراد.

لا شك بأن هناك اتفاقا تاما على ضرورة وجود نظام الاتصال فعّال في المنظمة، لكن هناك اختلافا في تحديد تعريف دقيق للاتصال، فقد عرّف الاتصال على أنه: " نقل وإدراك الأفكار والمعلومات والمشاعر والمعاني بين الأفراد والمجموعات"(2)

ويرى كل من الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلى تكلا أن المقصود بالاتصالات: "العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات"

ويعرف الدكتور ماجد الحلو الاتصال بأنه: "تبادل الأفكار والبيانات، بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري."(1)

---

(1)– أحمد، محمد المصري، **الإدارة الحديثة(معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات)**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص 25.

(2)– محمد، فريد الصحن، **العلاقات العامة(المبادئ والتطبيق)**، القاهرة: الدار الجامعية, 1998, ص 225.

ويعرفها هوكنز (Hawkins) وبرستون (Preston) بأنها: "العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية."

وكذلك يعرف ليلكو (Lillico) عملية الاتصال بأنها: "وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار لإظهار الوضع وتحسينه، والتعبير عن أفكار."

وعرفها الدكتور محمد القريوتي بأنها: " عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو جهة ما (المرسل) رسالة، ويستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل.(2)

ونستنتج من التعاريف السابقة أن الاتصال يعني إبلاغ أو تزويد المعنيين بالمعلومات اللازمة على اختلاف أنواعها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

- **أهداف الاتصال:**

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين' بالإضافة إلى أن الاتصال يسهّل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها.

ونلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية:(3)

- اطلاع المرؤوسين على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها.

---

(1)- طارق، المجذوب، **الإدارة العامة " العملية الإدارية والوظائف العامة والإصلاح الإداري**"، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2005، ص655.

(2)- محمد، قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة "النظريات والعمليات والوظائف"ط3**، عمان: دار وائل للنشر، 2006، ص 285.

(3)- جمال الدين لعويسات، **إدارة الجودة الشاملة**، الجزائر: دار هومه، 2005، ص 61.

(3)- محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 286- 287.

-تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.

-التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.

-تعزز الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به، وكيف يمكنهم تحسين أدائهم.

تعتبر عملية الاتصالات وسيلة يعبر من خلالها الأفراد عن مشاعرهم وحاجاتهم ونجاحاتهم وإحباطاتهم، حيث أنه يخدم حالة التوازن المطلوب في سلوك الفرد من خلال استعراض هذه الأهداف، نلاحظ أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى، فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات، وعند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين، والذين يهمهم التعرف عليها، وباختصار فإن حاجة الإدارة للاتصال، تظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها.

-عناصر الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من أربعة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي: (المرسل، والرسالة، وقناة الاتصال، والمستقبل)، و يضيف إلى تلك العناصر الأربعة عنصراً آخر مهم هو (التغذية العكسية)، وفيما يلي نتناول كل عنصر من تلك العناصر بشيء من الإيجاز:(1)

1 -**المرسل: (Sender)** وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.

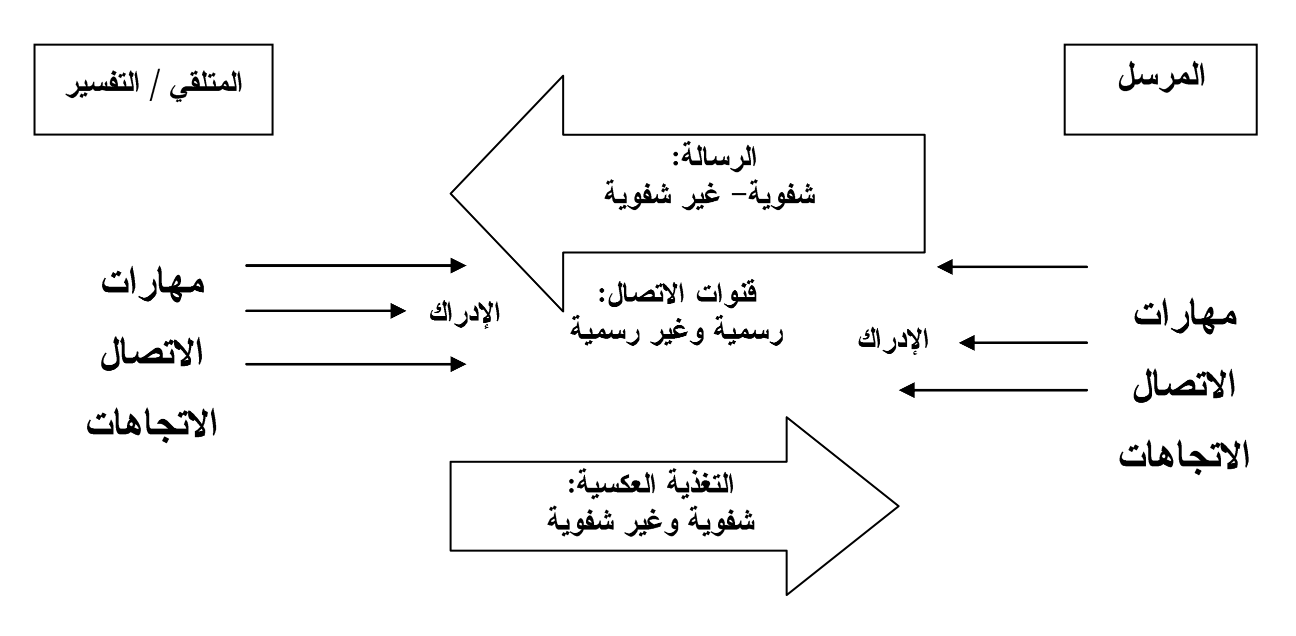
---

(1)-النمر، سعود بن محمد وآخرون، **الإدارة العامة: الأسس والوظائف**،الرياض: مطابع الفرزدق،1997، ص 378.

2 ‌الرسالة:(Message) وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معاً.

3 **قناة الاتصال: (Channel) وهي** الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

4 **المستقبل: (Receiver)** وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها يقوم بتفسير رموز ويحاول إدراك معانيها.(1)



يمثل الشكل نموذج لعملية الاتصال وعناصرها(2)

-**نظام الاتصالات** *Telecommunication System*

نظم الاتصالات، أو الاتصالات البعدية، هو عبارة عن تراسل بالمعلومات عن طريق الوسائل الإلكترونية ويكون مثل هذا التراسل عبر مسافات بعيدة المدى عادة، و تشتمل مثل هذه التراسلات على بيانات رقمية، إضافة إلى البث الصوتي هذا و قد كان الاتصال والتراسل بعيدي المدى يقتصران على البث والنقل الصوتي الهاتفي، إلا أنهما

---

(1)- جمال الدين لعويسات، **إدارة الجودة الشاملة**، مرجع سبق ذكره، ص 63.

(2)- محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 290.

تحولا فيما بعد إلى نقل وبث كل أنواع البيانات والمعلومات الصوتية منها والمكتوبة أو المصورة أو الفيديوية.

ومن هذا المنطلق فإن نظام الاتصالات يشتمل على مجموعة من المكونات المادية والمكونات البرمجية المنسقة والمهيأة لغرض التواصل بالمعلومات، التي تشمل على نصوص ورسومات وصور ومعلومات صوتية وفيديوية ، من موقع إلى آخر.

إن إدارات الأعمال في مختلف أنواع المنظمات، تستخدم الاتصالات لأغراض عدة أهمها:

1. التنسيق في إجراءات الأعمال.
2. التراسل بصورة أكثر كفاءة و فاعلية.
3. تسهيل و تبسيط العلاقة مع المجهزين ، و كذلك مع الزبائن و شركاء الأعمال.

- **عناصر نظام الاتصال ووظائفه**

أ. **عناصر نظام الاتصالات:** هنالك عدد من العناصر الأساسية، المادية و البرمجية، في نظام الاتصالات عن بعد، يمكن أن نوجزها و نحددها بالآتي:[1]

1. حاسوب يعمل على معالجة البيانات.
2. محطات طرفية (طرفيات) أو أية و سائل لإدخال و إخراج تعمل على إرسال و استلام البيانات.
3. قنوات الاتصال وهي الروابط التي تبث البيانات عن طريقها ، كوسائل إرسال و استلام عبر شبكات الاتصال وتستخدم شتى روابط وسائط و قنوات الاتصال عادة كالهاتف و كبلات الألياف الضوئية ، و كبلات متحدة المحور و البث اللاسلكي.
4. معالجات الاتصال ، مثل المودم و مضاعفات الإرسال و المسيطرات ، التي تزود وظائف الدعم لنقل البيانات واستلامها.

---

(1)- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية "النظرية الأدوات التطبيقات"**، الإسكندرية الدار الجامعية، 2000، ص 30.

5. برمجيات الاتصال التي تؤمن السيطرة على نشاطات الإدخال و الإخراج ، و تدير الوظائف الأخرى لشبكة الاتصال

ب. وظائف الاتصال: أما وظائف الاتصال فهي الأخرى متعددة يمكن أن نوجزها بالآتي:

1. نقل وبث المعلومات. (1)
2. تأسيس و تأمين رابط بين المرسل و المستلم.
3. تأمين الطريق للرسائل عبر المسارات الأكثر كفاءة.
4. أداء وإنجاز المعالجة الأولية للمعلومات.
5. إحداث تحويل أو تعديل على شكل الرسائل أو سرعة إرسالها.
6. أداء وظائف التحرير والتنقيح للبيانات.
7. السيطرة على انسيابية المعلومات.

1 4 مفهوم نظم المعلومات:

بعد أن تناولت النظام والمعلومات، سهل لنا الآن التعرف على نظم المعلومات التي تعد من أهم الإنجازات التي تحققت في مجال العمل الإداري، وذلك بالاعتماد على الحاسبات الإلكترونية، وقواعد البيانات المتقدمة، والتي تهدف إلى توفير المعلومات الموثقة والمتكاملة وفي الوقت المناسب لعموم المستفيدين من نظم المعلومات الإدارية بشكل عام، ولمتخذي القرارات بشكل خاص.

ومنه يمكن القول أن نظم المعلومات بمفهومها الحديث يعود إلى النصف الثاني من القرن الماضي، ومصطلح نظم المعلومات يدل على أنه ذلك النظام الذي يقوم بجمع المعلومات يدويا أو آليا وينظمها ويخزنها ويعالجها.

---

(1)– محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، عمان: دار وائل، 2005، ص ص، 88– 111.

وعليه يمكن تعريف نظم المعلومات على أنه:" النظام الذي يستخلص المعلومات من البيانات بفعالية وكفاءة(1)".

كما يمكن تعريف نظم المعلومات على أنها: "مجموعة منظمة من الأفراد والمعدات والبرامج وشبكات الاتصالات، وموارد البيانات، والتي تقوم بتجميع وتشغيل، وتوزيع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة داخل المنظمة(2)".

وكذلك يمكن تعريفها على أنها:" مجموعة من الأفراد والتجهيزات ، والإجراءات والبرمجيات، وقواعد البيانات تعمل يدويا أو ميكانيكيا أو آليا على جمع البيانات وتخزينها ومعالجتها ومن ثم بثها للمستفيد(3)".

وهناك من عرفها على أنها:" مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع استرجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات، لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم، بالإضافة إلى ذلك يمكن لنظام المعلومات أن يساعد المدراء والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المتقدمة وخلق المنتجات الجديدة(4)".

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف نظم المعلومات على أنها:" مجموعة من المكونات المتناسقة بشكل منتظم، تتمثل هذه المكونات في مجموعة من العناصر المادية والمعنوية من أجل إنتاج معلومات مفيدة، وذلك عن طريق القيام بوظيفة تجميع، تخزين،

ومعالجة البيانات وإيصال المعلومات إلى المستخدمين بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف الموكلة لهم، خاصة الوظائف التسييرية لإيجاد حلول للمشاكل الإدارية بالتالي اتخاذ قرارات صحيحة وصائبة."

---

(1)- محمد الصيرفي، **نظم المعلومات الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص177.

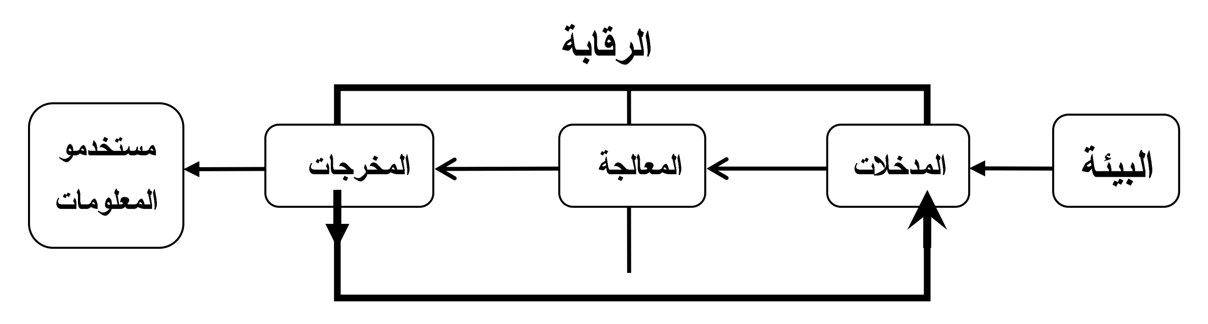
(2)- منال محمد الكردي، **دور نظم المعلومات الإدارية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص 21.

(3)- سونيا، محمد البكري، **نظم المعلومات الإدارية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص 49.

(4)- سونيا محمد البكري، **دور نظم المعلومات الإدارية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص 14.

ومما سبق ذكره، فإن كل نظام يتكون من عناصر ثلاثة: مدخلات، مخرجات، والتغذية العكسية أو التحليل التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات طبقا لقواعد معينة وقد تطرقت لهم سابقا بالتفصيل،

ويمكن إظهار مكونات نظم المعلومات وعلاقتها ببعضها البعض من خلال الشكل التالي(1):



من خلال الشكل تظهر لنا مكونات نظم المعلومات والعلاقة بينهم، حيث يتم استقبال المعطيات من البيئة المحيطة (داخلية وخارجية) في شكل مدخلات ثم تخضع للمعالجة بمختلف الوسائل المتاحة لتخرج في شكل معلومات مخرجة والتي يقوم باستغلالها مجموعة من الأطراف داخلية وخارجية، وتخضع هذه العناصر للرقابة في كل مرحلة من المراحل ويمكن أن تستغل المخرجات مرة أخرى على شكل مدخلات.

- مكونات نظم المعلومات:

يتكون نظام المعلومات من مكونات يتم استخدامها للقيام باستقبال موارد البيانات و تحويلها إلى منتجات معلوماتية.

1. **الموارد البشرية:** إن وجود الأفراد ضروري لعمل أي نظام معلومات وهناك نوعين من هذه الموارد:

أ -**الأخصائيون:** هم الذين يطورون و يشغلون النظام و يشمل كل من محللي النظم وهم الذين يصممون نظام المعلومات، ومطوري البرامج وهم الذين يقومون

---

(1)- عبد الرزاق محمد قاسم، **نظم المعلومات المحاسبية**، عمان: دار الثقافة، 1998، ص 19.

باستخدام التفاصيل بالاعتماد على الحاسب الآلي، ومشغلي النظام الذين يساعدون في تشغيل ومتابعة و صيانة نظم المعلومات.

ب **المستخدمين النهائيين:** وهم الأفراد الذين يستخدمون مخرجات النظام المجهزة بواسطة الآخرين، ومثال ذلك: المحاسبين، المهندسين، العملاء، المديرين..

2. **الموارد المادية:** وتتضمن جميع الأجهزة المادية و المواد المستخدمة في تشغيل المعلومات وهي تشمل الحاسبات، الأجهزة المكملة وتشمل الفأرة و لوحة المفاتيح و الطابعة، والوسائط مثل الأقراص والورق.(1)
3. **موارد البرمجيات:** تشمل جميع أنواع تعليمات تشغيل البيانات، والبرامج والإجراءات مثل برامج تشغيل النظام Windows, dos ، وبرامج التطبيقات(برامج الأوفس والأجور والمرتبات..)، والإجراءات وهي تعليمات التشغيل.
4. **موارد البيانات:** تعتبر البيانات موردا هاما ينبغي إدارته بفاعلية لصالح جميع المستخدمين النهائيين في المنظمة.
5. **موارد الشبكات:** أصبحت شبكات الاتصال مثل الانترنت و الانترانت و الاكسترانت ضرورية لقيام المنظمة بالتجارة و الأعمال الالكترونية في جميع أنواع المنظمات و نظم المعلومات.(2)

-خصائص نظم المعلومات:

نظم المعلومات لديه جملة من الخصائص أهمها:

1 **-الوجهة النفعية من النظام:** تتمثل في الهدف أو الأهداف التي من أجلها أنشئ و صمم النظام، حيث تساعد المستفيدين من النظام في تلبية حاجاتهم من معلومات، وخدمة الكوادر الإدارية في مجال الرقابة الإشراف والتنفيذ.

---

(1)- محمد الصيرفي، **نظم المعلومات الإدارية**، القاهرة: مؤسسة حورس الدولية، 2005، ص 184- 185.

(2)- منال محمد الكردي، مرجع سابق، ص27.

2- **المشاركة في التطوير:** لا يمكن إنشاء أو تطوير نظم المعلومات إلا بمشاركة مستخدميها المنتفعين بخدماتها من حيث النوع ودرجة التفصيل وتوقيت التقارير والإجابات المحتاج إليها.وهو لا يقتصر على فترة زمنية محددة، بل يجب إخضاعه لاعتبارات المراجعة المستمرة والدائمة للتأكد من مطابقته للمواصفات المحددة له.

3- **التكامل:** أو الترابط هي خاصية أساسية وجوهرية لأي نظام معلومات فعن طريق التكامل يمكن ربط نظام معلومات التطبيقات الوظيفية معا لإنتاج معلومات يمكن تقبلها وتفهمها بأسلوب أحسن وأجدى للمنظمة، حيث لابد أن تكون نظم المعلومات متكاملة ومترابطة مع بعضها البعض الواحد يكمل الآخر.

4- **مسار البيانات المشتركة:** إن مفهوم مسار البيانات المشتركة يساعد في بناء واستخدام ملفات البيانات الرئيسية، التي تنبع منها التقارير والمخرجات التي تصمم للإجابة على احتياجات المستخدمين، فطلبات الزبائن في مؤسسة تجارية مثلا، تعتبر الأساس الذي يتحكم في إعداد الفواتير ودراسة مؤشرات الإنتاج وتحليلها والتنبؤ بالمبيعات.

5- **النظم الفرعية:** تشتمل نظم المعلومات على عدة نظم فرعية، تترابط وتتكامل معا في إطار نظم المعلومات، ولهذا يجب تحديد أهم النظم الفرعية المكونة لنظام المعلومات في تطويره، والتي يتسنى لها خدمة المجالات الوظيفية بالمنظمة أو خدمة أصناف معينة من المستخدمين وفقا لاهتمامات كل منهم، أو التعمق في المعلومات المخرجة التي تلبي طلباتهم.

6- **التخطيط:** بمجرد التفكير في إنشاء أو تطوير نظام معلومات داخل المنظمة يجب البدء في التخطيط له، وذلك لتكون هذه الخاصية من السمات الأساسية لنظم المعلومات ومن مقومات نجاحها، وتخطيط نظام المعلومات يجب أن يبنى على استخدام مدخل النماذج الذي يسمح بأقل درجة من التفاعلات بين مجموعة النماذج

المستخدمة، كما تشمل دورة تخطيط وتطوير نظام المعلومات على عدة مراحل منها:

- **تحديد الحاجة من النظام.**
- **دراسة جدواه الاقتصادية والفنية.**
- **التعرف على متطلباته.**

7 -**وقت الاستجابة:** إن كيفية وصول المعلومات التي يتضمنها النظام ووقت الاستجابة للإجابة على الاستفسارات ممكن أن تكون ذات وصول مباشرة أي تجيب فورا على الاستفسارات، من خلال الأجهزة المتصلة بالكمبيوتر التي تحفظ البيانات، أو يكون وقت الاستجابة بطيئا نسبيا، وعلى أي حال يجب أن تتصف النظم بالسرعة في وقت الاستجابة من خلال الاستعدادات عبر أساليب الاسترجاع والبحث ونقل المعلومات.

8 -**تطبيق نظم الكمبيوتر:** من أهم خصائص نظم المعلومات الحديثة استخدام نظم الكمبيوتر، والتي تساهم في زيادة الفاعلية والكفاءة، فالحاجة لتوفير نظم الكمبيوتر تساهم بما يلي:

-توفير القدرة على أداء عمليات تساعد في الدراسات الخاصة مثل التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات وعرض مؤشراتها بيانيا.

-إعداد تقارير خاصة مبنية على التساؤلات من قبل المستخدمين.

-استخدام أساليب مبرمجة سهلة ومباشرة.....(1).

---

(1)– محمد، محمد الهادي، **نظم المعلومات في النظم المعاصرة**، مصر، القاهرة: دار الشروق 1989، ص، 171، 176.

ثانيا: أنواع نظم المعلومات

لقد تعددت نظم المعلومات بتعدد مستوى التكنولوجيا السائدة في المنظمات، وأيضا بتباين المستويات الإدارية، ولقد أمكن حصر هذه النظم فيما يلي: نظم معالجة البيانات، ونظم آلية المكاتب، ونظم المعلومات الإدارية، ونظم دعم القرارات، ونظم دعم الإدارة العليا، والنظم الخبيرة، والذكاء الاصطناعي.

1- نظم معالجة البيانات:

يقصد بها تلك العمليات التي تقوم على تجميع وتسجيل البيانات الداخلية والخارجية والمتعلقة بنشاطات المنظمة في المجالات الوظيفية المختلفة، ثم معالجتها وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها مباشرة عن طريق بثها أو تخزينها لحين طلبها في شكل مفيد كالتقرير.

وتمتاز بعدة سمات أهمها:

أ - تعتبر نظم قاعدية، حيث تقدم المنتج الرئيسي ألا وهو المعلومات لكافة نظم المعلومات الأخرى في المنظمة.

ب - تعالج البيانات الجزئية التفصيلية التي تتعلق بالأحداث اليومية بالمنظمة، مما يوفر مخزون معلوماتي بياناتي يرسم صورة جلية للمنظمة.

ج - تهتم بالمصادر الداخلية والخارجية للبيانات وعليه، ربط البيئة الخارجية ومن ثم التعايش الفعال مع أطراف التحالف كالعملاء والمساهمين والعمال والحكومة... ومن هنا تستطيع المنظمة أن تستقر وتتوازن حركيا، خاصة في ضل المناخ التنافسي الذي أفرزته المنظمة.

د -تخدم قواعد البيانات في الغالب القرارات المبرمجة ولذلك فهنالك قواعد وإجراءات محددة الإتباع، ومنه فهي تصلح في التصرفات البيروقراطية، وفي التصرفات التي تحتاج ضبط شديد.(1)

2- نظم آلية المكاتب:

هي نوع من أنواع نظم تشغيل المعلومات والتي يمكن استخدامها في نطاق أعمال وأنشطة المكاتب، وتجهيز المكاتب آليا ليشمل كل أنواع الاتصالات الرسمية وغير الرسمية المتعلقة بتوصيل المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة من شخص لآخر سواء داخل أو خارج المنظمة. وعليه فالمكتب الإلكتروني يقوم على إنشاء البيانات، وصناعة المعلومات، وبثها، وحفظها واسترجاعها وإجراء كافة فعاليات الاتصالات الداخلية والخارجية، وإجراء عمليات التنسيق والترابط والتوحد بين مجالات الوظيفة المختلفة داخل المنظمة(2).

2 -نظم المعلومات الإدارية:

هو مجموعة واسعة من التطبيقات الموجهة لتلبية الاحتياجات المعلوماتية، للإدارة في مختلف المستويات، وتستخدم هذه النظم في وظائف الإدارة المختلفة (**الإنتاجية، والمالية، وإدارة الموارد البشرية، والمحاسبية، وإدارة المخازن، والتسويق...**) وعلى جميع المستويات الإدارية (عليا، وسطى، تنفيذية) لكي تقوم بأداء الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) حتى تحقق الإدارة أهدافها(3).

وتمتاز نظم المعلومات الإدارية بعدة سمات:

---

(1)- محمد حافظ حجازي، **دعم القرارات في المنظمة**، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا النشر والتوزيع، 2006، ص 208، 209.

(2)- نفس المرجع السابق الذكر، ص 110، 111.

(3)- موسى الحويطي، **نظم المعلومات**، القاهرة: جامعة الزقازيق، 2002، ص 37.

أ -تعتمد على نظم معالجة البيانات وعليه، تدعم نظم معالجة البيانات، نظم المعلومات الإدارية ومن ثم فنظم معالجة البيانات أحد العناصر الرئيسية في نظم المعلومات الإدارية.

ب - ترتبط نظم المعلومات بالنشطات الإدارية، حيث أنها تقوم بدعم القرارات المرتبطة بها، وهي عادة مبرمجة ومتكررة، ومفهومة من طرف المستفيدين في المستويات الإدارية الوسطى.

ت -تقدم مخرجات نظم المعلومات الإدارية في شكل تقارير متخصصة، يمكن استدعائها فورا لصناعة القرار من قبل المدير المختص بالنشاط(1).

4- نظم دعم القرارات:

هي تلك النظم التي تساند المدير، أو مجموعة من المديرين الذين يعملون كفريق في التعامل مع المشكلات شبه المبرمجة وغير المبرمجة، عن طريق توفير المعلومات وتشغيلها على النماذج السابقة. وعليه توفير معلومات في شكل منمذج قريب الشبه من الواقع الذي تتعامل فيه المنظمة، ونظرا لأهميته في دعم القرارات فقد خصصت له مبحث كامل له سيأتي ذكره.

5- نظم دعم الإدارة العليا:

هي تلك النظم المعلوماتية التي توفر المعلومات المتعددة عن كامل الأداء في المنظمة، وتعرضها بشكل ملخص وموجز، حتى يستطيع أن يستفيد منه المديرون في مستويات الإدارة العليا، ومن ثم التعرف على مدى فعالية المنظمة ونجاحها.
وترتكز هذه النظم على خدمة المستوى الإستراتيجي من المعلومات ولذلك فهي تهتم بالجوانب الإستراتيجية والاتجاهات طويلة المدى سواء داخل المنظمة أو خارجها، وهي تعمل على تحقيق التوافق بين تغيرات البيئة الخارجية وإمكانيات المنظمة، فهي تعتمد

---

(1)- محمد برهان، **تحليل وتصميم المعلومات الحاسوبية**، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1998، ص 41.

على نظم تشغيل البيانات، ونظم المعلومات الإدارية كمصدر للمعلومات الداخلية بالإضافة إلى اعتمادها على نظم المعلومات الخارجية وقواعد البيانات التجارية.

ولها عدة وظائف أذكر منها:(1)

- توفير اتصالات أفضل وفهم أكبر للمنظمة.
- تحسين جودة وكمية المعلومات المتاحة بأكبر دقة وسرعة وكفاية وفي الوقت الملائم.
- رفع أداء المديرين من خلال رفع جودة التخطيط والرقابة وتسهيل الاتصالات واتخاذ القرارات.
- المساعدة على البناء والتكييف وذلك من خلال تحليل البيئة والتعرف على الفرص والتهديدات المحتملة.

6- النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي:

يطلق على النظم الخبيرة نظم الدعم الذكية أو الذكاء الاصطناعي، والنظم الخبيرة هي إحدى تطبيقات الذكاء الصناعي المستخدمة في مجال الإدارة، والذي يتميز عن الذكاء البشري بأنه دائم ولا ينسى، والذكاء الصناعي يعمل على دراسة القدرات العقلية للإنسان باستخدام الحاسوب لإكسابه بعضا منها(2)، فالنظم الخبيرة تعتمد على أدوات الذكاء الصناعي، في حفظ الخبرات البشرية النادرة ومحاكاتها، وذلك بالسرعة والدقة والقدرة العالية على تخزين كم هائل من المعلومات والمعارف والخبرات التي تستخدمها بكفاءة في تحديد المشاكل وتشخيصها، واتخاذ القرارات بخصوصها.

ويتبلور دور النظم الخبيرة المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في دعم قرارات المنظمة، في أن لديها المقدرة على تحديد بدائل لحل المشكلات وتقييمها واقتراح الحل المناسب(3).

---

(1)- منال محمد الكردي، وجلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 322، 323.

(2)- عبد الرزاق الشرفي، اليمن: مجلة تكنولوجيا، **الذكاء الصناعي**، العدد 22، أبريل، 2003، ص 60.

(3)- محمد، حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

وتتوفر في النظم الخبيرة مجموعة من الخصائص تميزها عن باقي النظم وهذه الخصائص هي(1):

أ - تمثيل المعرفة رمزيا، بحيث تعرض المفاهيم والحقائق والقواعد على شكل رموز في النظام الخبير.

ب - يتم التركيز على مجال واحد عند تصميم النظم الخبيرة، وتخزن فيها كافة المهارات المتعلقة بهذا المجال.

يقوم على أساس التحليل التجريبي والمعالجة الرمزية.

ج - إن النظم الخبيرة يستخدم تقنيات الإدراك والتفكير الاستكشافي للبحث واستعراض حلول للمشاكل.

د - البرامج الخاصة بالنظم الخبيرة تعتمد على هندسة المعرفة، أي البرامج مقابل المعرفة وهي العملية التي تتضمن بناء النظم الخبيرة.

بعد العرض الذي تناولته حول أنواع نظم المعلومات تبين أن هنالك اعتماد مشترك فيما بينها، أي أنها تكون نظاما كبيرا متكاملا، يتكون من مجموعة التنظيمات الفرعية، والتي تكون كل منها نظاما خاصا بها.

حيث تعتبر نظم معالجة البيانات مصدر البيانات للنظم الأخرى، وتستمد نظم دعم القرار بياناتها من النظم الأقل مستوى مثل نظم المعلومات الإدارية، وتعتبر هذه النظم مدخلات لنظم دعم الإدارة العليا وإذا أعدت نظم خبيرة في الإدارة فستكون مدخلاتها كل ما يتعلق بالإدارة من نظم معلومات(2).

---

(1)- منال محمد الكردي، وجلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 255.

(2)- محمد، حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

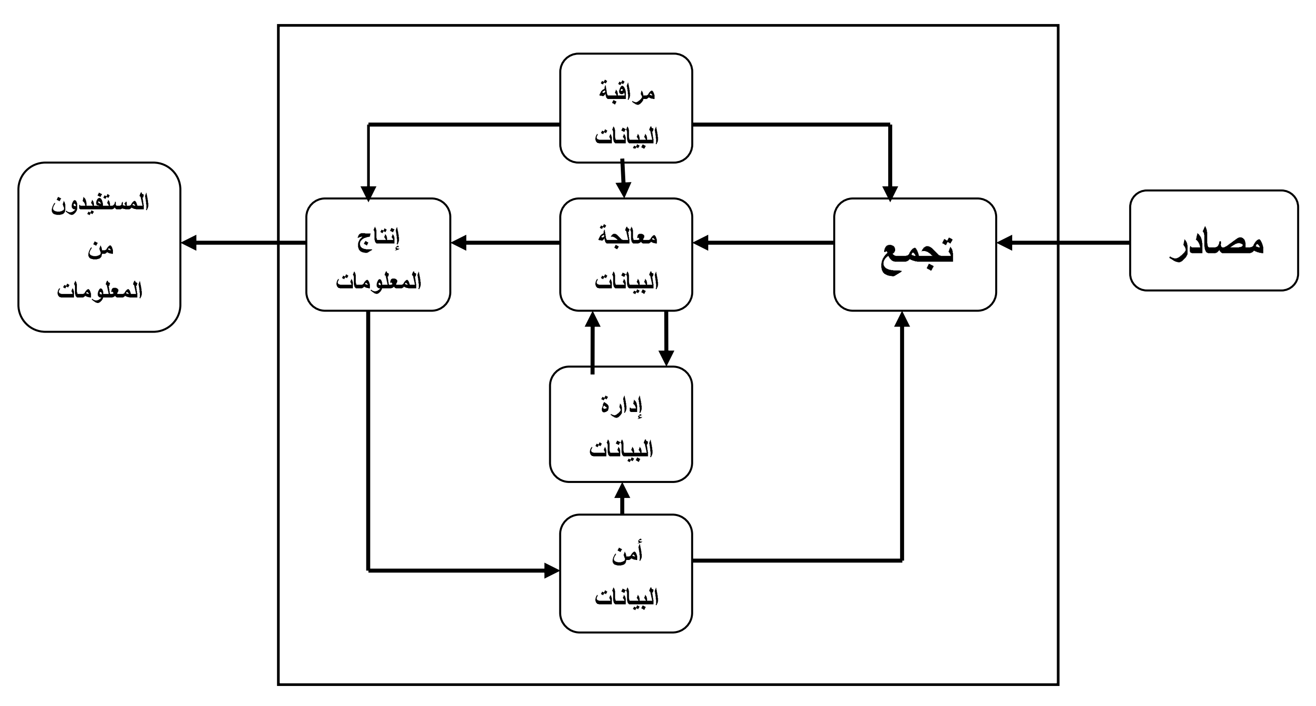
ثالثا: وظائف نظم المعلومات

يقوم نظم المعلومات بتنفيذ مجموعة كبيرة ومتنوعة من الوظائف والمهام التي يمكن تقسيمها إلى خمس وظائف رئيسية هي:

- جمع البيانات.
- معالجة البيانات.
- إنتاج المعلومات.
- إدارة البيانات.
- رقابة وأمن البيانات.

ويمكن إظهار وظائف نظم المعلومات والعلاقة بينها من خلال الشكل التالي:

نظام المعلومات



يمثل الشكل الوظائف الرئيسية لنظم المعلومات[1]

(1)– محمد، السعيد خشبة، **نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا**، القاهرة: دار الإشعاع للطباعة،1987، ص، 59.

1 جمع البيانات:

التي نحتاجها من مختلف مصادرها ويتضمن خطوات عديدة لاستكمال هذه المهمة، أي اختيار البيانات اللازمة والمهمة والمتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وكذلك بالقرارات.

وهذه الوظيفة لها مجموعة من الأنشطة تقوم بها ونذكر منها:

أ -**تسجيل البيانات:** ونعني بها تدوين الأحداث والمعاملات أولا بأول.

ب -**ترميز البيانات:** ونقصد بها بعد جمع البيانات الأكثر ملائمة للتشغيل عن طريق تخصيص مجموعة من الأرقام أو الأحرف أو الرموز طبقا لخطة حددت، أي تبسيط كمية البيانات المراد تسجيلها واستبدالها برموز التي تعبر عنها في شكل موجز ومختصر.

ت -**تصنيف البيانات:** وهي عملية تقسيم البيانات إلى مجموعات متماثلة ويتم ذلك طبقا للغرض من متطلبات تشغيل البيانات.

ث -**تنقية البيانات:** أي مراجعة والتحقق من مدى صحة واستكمال البيانات، المسجلة وخلوها من أي أخطاء.

ج **تحويل البيانات:** هو النشاط الأخير ونعني به تحويل البيانات من وسط تسجيل إلى وسط آخر، وهذه العملية لا تغير من طبيعة البيانات المسجلة أو في مضمونها.

2 معالجة البيانات:

بعد أن جمعنا البيانات تصبح جاهزة لعملية المعالجة، التي تتكون من مجموعة أنشطة، التي من خلالها يتم تحويل البيانات إلى معلومات.

وهذه الأنشطة هي:

أ- **فرز البيانات:** وهي عملية ترتيب البيانات في تتابع محدد مسبقا أو تجميعها في تصنيفات متعددة، وقد تتضمن عملية الفرز دمج البيانات من تصنيفات متعددة إلى تصنيفات أضخم.

ب- **حساب البيانات:** هي عملية معالجة البيانات وإعادة صياغتها من خلال العمليات الحسابية وذلك بتحويلها إلى شكل جديد ومفيد للحصول على المعلومات المطلوبة.

ج- **مقارنة البيانات:** هي عملية تحليل البيانات لمعرفة طبيعة العلاقات المختلفة، والقيم النسبية بين البيانات واكتشاف الحقائق المفيدة وذات معنى.

د- **تلخيص البيانات:** وهي عملية غربلة البيانات حتى نصل إلى معلومات موجزة وملخصة ومفيدة.

3- إنتاج المعلومات:

هي تعتبر كمخرجات العمليات السالفة الذكر،وتتضمن هذه الوظيفة الأنشطة التالية:

أ- **الإرسال:** أي نقل المعلومات من مكان إلى آخر، حيث يمكن نقلها إلى المستفيدين، أو كمدخلات لنظام معالجة آخر.

ب- **إعداد التقارير:** يتضمن نشاط إعداد التقارير المزود بالمعلومات الناتجة من نظم المعلومات واللازمة لاحتياجات المستفيدين، أي تقديم تقارير عن المعلومات الموجودة.

4- إدارة البيانات:

إدارة البيانات لها دور مهم وفعال في تنظيم البيانات وتخزينها في صورة منظمة بحيث يسهل استرجاعها في المستقبل وتشتمل على ثلاثة أنشطة رئيسية هي:

أ- **تخزين البيانات:** تحفظ جميع البيانات التي يتم الحصول عليها سواء تم استخدامها أم لم يتم استخدامها بطريقة تسهل الرجوع إليها عند الحاجة،حيث توضع في

أوعية الحفظ التي تسمى ملفات البيانات أو قواعد البيانات، والبيانات المخزنة تعطينا وصفا تاريخيا للأحداث وتستخدم كمرشد في التخطيط للمستقبل.

ب- **صيانة البيانات:** إن جودة البيانات والمعلومات المخزنة في النظام تعتمد على تحديثها لتشمل تأثير الأحداث أو العمليات أو القرارات الحالية، وكنتيجة لعملية التحديث فإن قيمة البيانات تعكس الحالة الراهنة، حيث تشتمل عملية التحديث على أنشطة الإضافة، والحذف، والتصحيح، والتعديل.

ج- **استرجاع المعلومات:** وتشتمل البحث في البيانات والمعلومات المخزنة واستخدامها في إعداد بعض التقارير المطلوبة[1].

5- رقابة وأمن البيانات:

وهي حماية البيانات والمعلومات من التخريب أو الخرق،أي هي مجموعة من الإجراءات والتدابير الوقائية، التي تستخدم للحفاظ على المعلومات وسريتها، وتشمل طرق وإجراءات حماية البيانات قبل وخلال وبعد إدخالها على الحاسبات، وذلك عن طريق تدقيق المدخلات بوسائط وطرق تضمن سرية ودقة الإدخال من دون أي متاعب أو أخطاء، وحفظها في مكان أمين وتسمية الأشخاص المخولين للتعامل مع هذه النسخ وهناك عدد من الأساليب للحفاظ على سرية وأمنية البيانات والحاسبات منها: استخدام أسلوب كلمة السر، ولكن مفاتيح السر غير كافية في بعض الأحيان، وهناك بعض الأنظمة الأمنية، تعتمد أسلوب التحضير وتستخدم لتحضير قواعد البيانات[2]. وعملية الرقابة تتضمن توجيه مهام وأنشطة نظام المعلومات طبقا لمجموعة من التعليمات والإجراءات ويتضمن أيضا تقوية التغذية العكسية، لتحديد ما إذا كان النظام يعمل طبقا للإجراءات والقواعد الموضوعة وإنتاج المخرجات المناسبة، وذلك لسلامة وصحة المعلومات.

---

(1)- محمد، السعيد خشبة، **نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا**، مرجع سبق ذكره، ص 62، 63.

(2)- علاء، السالمي، وعثمان، الكيلاني، وهلال، البياتي، **أساسيات نظم المعلومات**، مرجع سبق ذكره، ص 21.

رابعا: دورة حياة نظام المعلومات (تطوير نظم المعلومات)

هنالك عدة طرق ومناهج لكل منها مزاياها وعيوبها غير أنني سوف أتناول دورة حياة النظام وفقا للمراحل التالية:

1- دراسة النظام:

والتي تتكون من المراحل التالية:

أ -**مرحلة تعريف المشكلة:** يعتبر الغرض المبدئي لمرحلة تعريف المشكلة هو تحديد المشكلة وبناء مجال الدراسة، وعموما فإن هنالك بعض المؤشرات التي يمكن من خلالها الاستدلال على وجود مشكلة والتي منها:

- البطء الشديد في تنفيذ العمل.
- النقص في عدد الأفراد القائمين بتنفيذ مهمة معينة.
- التأخر في تركيب واستخدام المعدات والأجهزة الحديثة.
- شكاوى العاملين والموردين والعملاء[1].

ب -**مرحلة دراسة الجدوى:** نقصد بالجدوى هي إمكانية أداء عمل أو تنفيذه، أي إمكانية أن يستخدم أو يتم التعامل معه بنجاح، دراسة الجدوى هي دراسة وبحث المشكلات الموجودة من خلال النظم الفرعية بالمنظمة، منه يمكن القول بأن الغرض الرئيسي من دراسة الجدوى هو اختبار الجدوى الفنية والتنظيمية والاقتصادية لتطوير النظام الحالي إلى نظام معلومات مرتبط بالحاسب الإلكتروني، ويتم ذلك بفحص النظام الحالي الواقع في مجال الدراسة مع ابتكار أفكار جديدة خاصة بالنظام المقترح،ويجب تقويم النظام المقترح أولا من الوجه الفنية، فإذا كان ذا جدوى فنية فيجب تقدير أهمية أثره على المنظمة والعاملين بها، ويجب القيام بدراسة الجدوى قبل الالتزام بأي إستراتيجية طويلة الأجل أو قبل إجراء أية

---

(1)- محمد، الصيرفي، **نظم المعلومات الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 273.

مشروعات كبيرة وبخصوص التغيير أو التطوير وتساعدنا الدراسات الجيدة للجدوى المنشأة أن نتجنب عدة أخطاء شائعة الحدوث عند تنفيذ المشروعات[1].

2- مرحلة تحليل النظام الحالي:

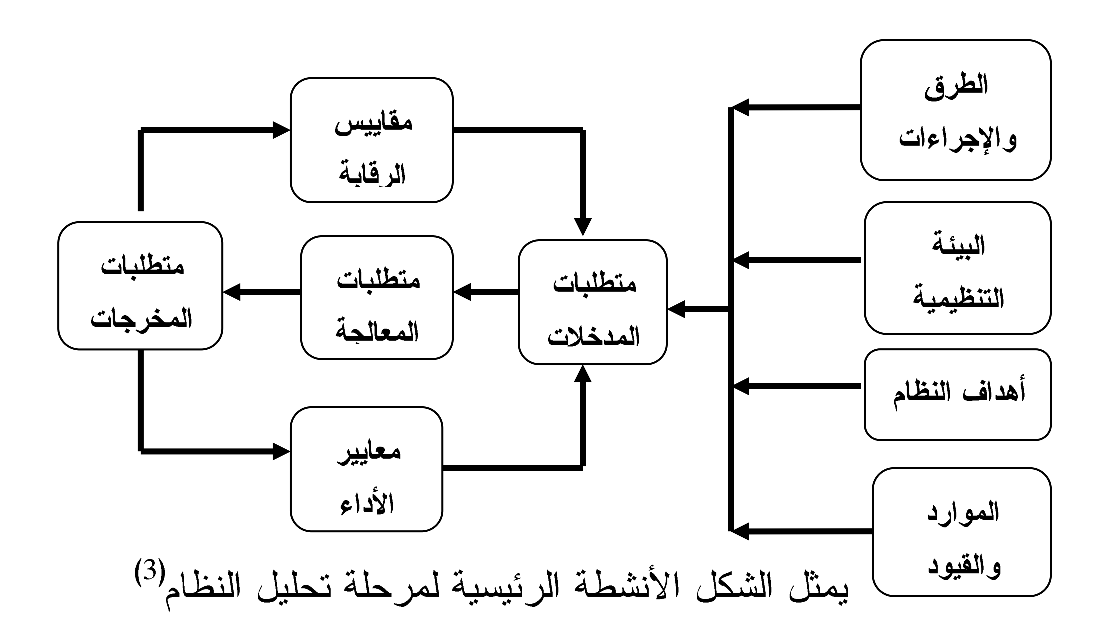
ونقصد به تحليل مفصل للنظام الذي يتم بموجبه إنجاز الأعمال، ويمكن تعريفه على أنه التقويم الإجرائي لعمليات منشأة الأعمال لاكتشاف وفهم مجالات مشاكل العمل الرئيسية، ومنه فإن تحليل النظام هو فصل النظام إلى عناصره الرئيسية ودراسة كل عنصر على حدة وعلاقته مع العناصر الأخرى، بالإضافة إلى أنه يجب أيضا تقويم كل المؤثرات الداخلية والخارجية، وتشمل مرحلة تحليل النظام الحالي مجموعة من المجالات الرئيسية وهي[2]:

أ- الطرق والإجراءات. ب- البيئة التنظيمية.

ج- أهداف النظام. د- الموارد والقيود.

هـ- مدخلات النظام. و- وظائف المعالجة.

ز- مخرجات النظام. ح- مقاييس الرقابة ومعايير الأداء.



يمثل الشكل الأنشطة الرئيسية لمرحلة تحليل النظام[3]

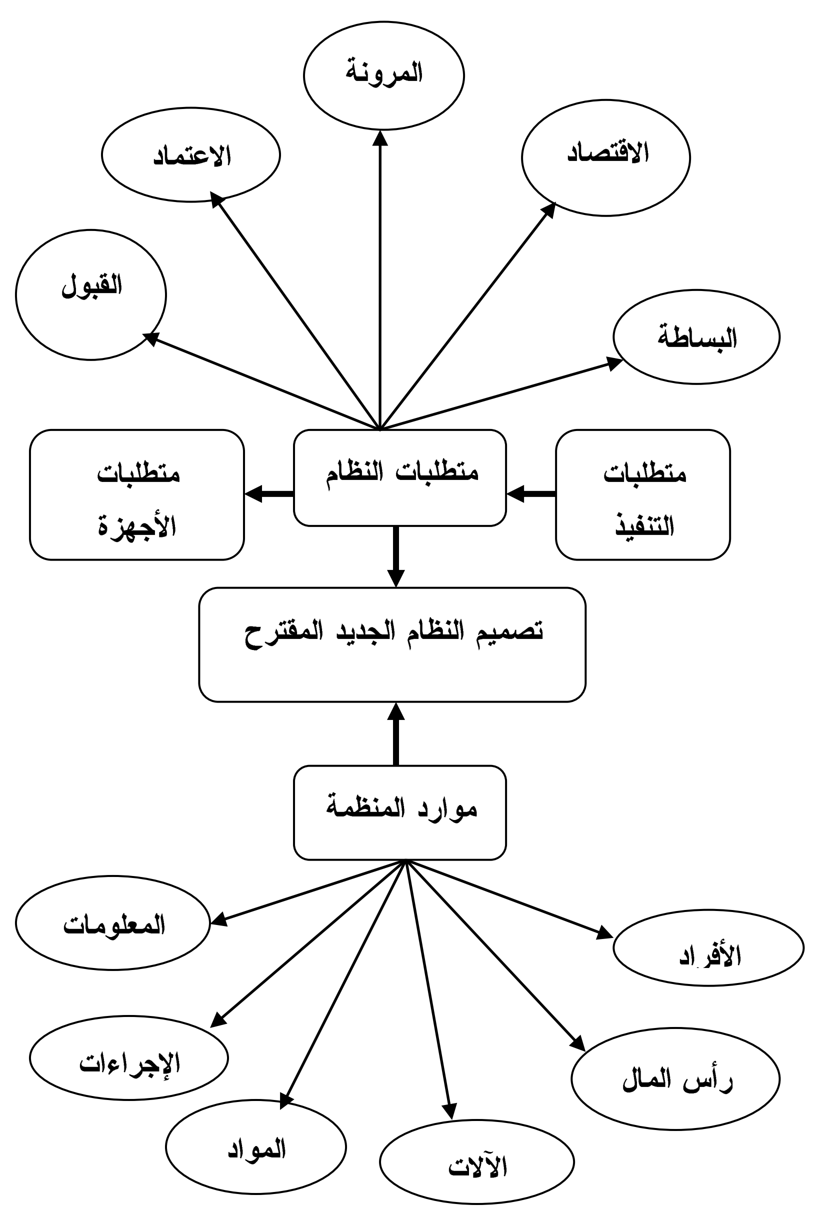
(1)-محمد، السعيد خشبة، **نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا**، مرجع سبق ذكره، ص 165، 167.
(2)- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 275.
(3)- محمد، سعيد خشبة، نفس المرجع السابق الذكر، ص 177.

3- تصميم النظام:

يقصد به عملية ترتيب العناصر المختلفة للنظام الحالي والنظام الجديد وجعلهما يعملان معا بطريقة كلية، وهنا يجب دراسة مجموعة من العناصر الهامة المؤثرة في عملية التصميم،وتقويمها وهذه العناصر هي:

أ- موارد المنظمة. ب- متطلبات التنفيذ.

ج- متطلبات الأجهزة. د- متطلبات النظام[1].



يمثل الشكل العلاقة بين العناصر المؤثرة في تصميم النظام[2]

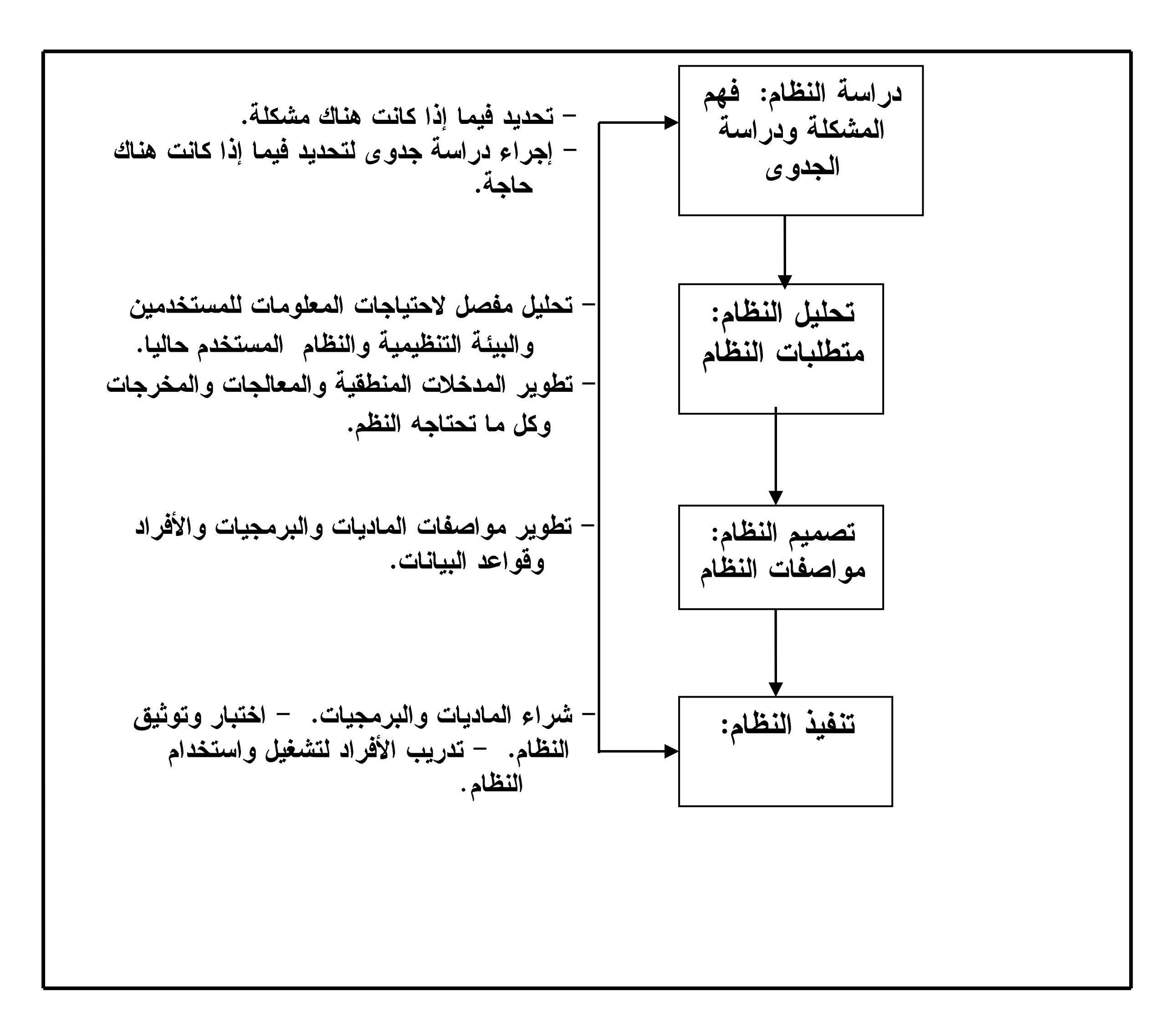
---

(1)- محمد، الصيرفي، نفس المرجع السابق الذكر، ص 175.

(2)- محمد، سعيد خشبة، نفس المرجع السابق الذكر، ص 211.

4- مرحلة تنفيذ النظام:

وتتضمن هذه المرحلة شراء المكونات المادية والبرمجيات واختيار البرامج والإجراءات، وكذلك تعليم وتدريب وتأهيل المستفيدين النهائيين والمتخصصين الذين يعملون في هذا النظام.ثم يأتي دور اختبار النظام لنرى مدى نجاحه أو فشله، ثم استخدام إجراء مراجعة ما بعد التنفيذ لمراقبة وتقويم، وتعديل النظام عند الحاجة(1).



يمثل الشكل دور الحياة لتطوير نظم المعلومات.

---

(1)- محمد، الصيرفي، نفس المرجع السابق الذكر، ص 175.

خلاصة واستنتاجات:

مما سبق يتضح أن نظم المعلومات لها دور مهم وفعال، حيث أنها تعتمد على مدى دقة البيانات المستعملة لإنتاج معلومات دقيقة وسليمة، تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وأغراض مستعمليها في شتى المجالات، ومن هنا ظهر الاهتمام بنظم المعلومات كمصدر للبيانات وأداة للاتصالات بين المراكز والأقسام داخل المنظمة، لأنه يهدف إلى ضمان صيانة مستمرة للنظام،ويضع الخطط والإستراتيجيات المستقبلية، من أجل مواكبة التطورات المتجددة ومواجهة المشاكل المتوقعة.

ومن هنا أصبحت نظم المعلومات عصب الأنظمة في دعم الإجراءات والأنشطة المتعلقة بتنفيذ العمليات المختلفة ومساعدة المستويات الإدارية في كافة القرارات التي يتطلبها العمل، وذلك لما حققه من صحة وتكامل في المعلومات وسرعة وزيادة كفاءة العمال، وتحسين الخدمات،وسهولة الإجراءات، والتقليل من الهدر المادي وتحسين الاتصالات، وتوفير المعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة.

الفصل الثاني

ماهية القرارات الإدارية

تمهيد

1- مفهوم القرار الإداري.

2- أنواع القرارات الإدارية.

3- مراحل صنع القرار الإداري والعوامل المؤثرة فيه.

4- أساليب الرشد والفاعلية في صنع القرار.

خلاصة واستنتاجات.

الفصل الثاني: ماهية القرارات الإدارية

- تمهيد:

تعد القرارات الإدارية الجوهر والمحور الأساسي والفعال لدراسة الإدارة ونشاطها، وهو الحلقة الرئيسية في العملية الإدارية لا تتكامل بدونه، فالتخطيط والتنظيم والتوجيه وعملية المتابعة والرقابة لن تخرج إلى حيز التنفيذ الفعلي إلا إذا تم اتخاذ قرار فيها، كما أن القرارات لا تقتصر على مستوى إداري دون مستوى آخر، بل إنها تنتشر في جميع المستويات الإدارية.

وقد اعتبر **هيربرت سامون (*H.Simon*):** أن اتخاذ القرار مرادف للإدارة أي أن الإدارة هي اتخاذ القرارات واتخاذ القرارات هي الإدارة. وقال أيضا: بأن صناعة القرارات الإدارية هي قلب الإدارة...

وعليه ارتأيت أن أتناول في هذا الفصل النقاط التالية:

1. **مفهوم القرار الإداري.**
2. **أنواع القرارات الإدارية.**
3. **مراحل صنع القرار الإداري والعوامل المؤثرة فيه.**
4. **أساليب اتخاذ القرارات.**

1 -مفهوم القرار الإداري

1- 1- تعريف القرار:

لغة: القرار بمعنى سكن واطمأن، رضي به، وتقرر الأمر أي ثبت واستقر، والقرار ما انتهى إليه الأمر

واصطلاحا: رغم تعدد التعريفات التي قدمت لتعريف القرار إلا أنها تنبع من حقلين للمعرفة العلمية هما حقل الإدارة العامة وحقل العلوم القانونية.

1-1-1- ففي **حقل الإدارة العامة** فقد تعددت التعاريف التي قدمها كتاب ومنظري الإدارة، وإن تشابهت في نواحي كثيرة، ويمكن عرضها كما يلي:

يعرف القرار بأنه**:**"عملية اختيار بين مجموعة من البدائل للوصول إلى البديل المناسب بشأن مسألة أو موضوع معين."[(1)]

وقد عرفه **القريوتي** على أنه**:**" اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة." وعرفها أيضا بأنها**:**" الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل السلوكية."[(2)]

كما عرف القرار الإداري بأنه**:**" ذلك التصرف الشعوري، الذي يرمي إلى اختيار واستعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها، أو استخدامها لتحقيق هدف ما."[(3)]

وعرف كذلك على أنه**:**" الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل من بين بديلين، محتملين أو أكثر."[(4)]

---

(1)- محمد حافظ حجازي، **دعم القرارات في المنظمات**، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطبع والنشر، 2006، ص 105.

(2)- محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، **المفاهيم الحديثة في الإدارة، النظريات والوظائف، ط 3**، الأردن: دار الشروق، 1993، ص 216.

(3)- عمار عوابدي، **نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري**، الجزائر: دار هومة،2003،ص17

(4)- *Lasary,* ***les manuels de l'étudiant, économie d'entreprise,*** *Alger : Es- Salem imprimerie, 2001, p 72.*

وتتضح من التعريفات السابقة للقرار الإداري في نطاق علم الإدارة، أن هنالك خصائص وعناصر للقرار الإداري والتي هي كالتالي:

1 - **وجود مشكلة إدارية، أي** وجود موقف غامض يحتاج إلى تفسير ويتطلب حلا رشيدا، أو وجود هدف إداري مطلوب تحقيقه بطريقة ملائمة.

2 - **وجود العديد من الحلول والبدائل أو الخيارات**، أي وجود طرق مختلفة وسبل متعددة تتوفر أمام الإداري لينتقي منها أجدرها، لحل المشكلة أو لتحقيق الهدف الإداري.[1]

3 - **وجود سلوك واع ومدرك للمشكلة الإدارية أو الهدف الإداري**، وللبديل المختار لحل المشكلة أو لتحقيق الهدف.

4 - **وجود موقف يتخذ في ظله وفي نطاقه القرار الإداري**، أي الجو الذي يتم به اختيار القرار وما يتضمنه ذلك المناخ من اعتبارات نفسية وتنظيمية واجتماعية والحضارية والسياسية المحيطة بالقرارات الإدارية.

1-1-2- أما فيما يخص **حقل العلوم القانونية** هنالك عدة محاولات لفقهاء القانون الإداري لتعريف لقرارات الإدارية ونذكر منها:

فقد عرف الدكتور **فؤاد مهنا** القرار الإداري على أنه: "عمل قانوني انفرادي يصدر بإرادة إحدى السلطات الإدارية في الدولة ويحدث آثارا قانونية بإنشاء ووضع قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء وضع قانوني قائم".[2]

وهناك من عرفه على أنه:"عمل قانوني نهائي يصدر من سلطة إدارية عامة بإرادتها المنفردة

---

(1)- محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص217.

(2)- عمار عوابدي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 18- 22.

لإحداث آثار قانونية معينة."[1]

كما عرفها **محمد الصغير بعلي** بأنه: "العمل القانوني الصادر عن مرفق عام والذي من شأنه إحداث أثر قانوني تحقيقا للمصلحة العامة."[2]

وعرف أيضا بأنه: "عمل قانوني نهائي، يصدر من سلطة وطنية بإرادتها المنفردة، يحدث آثار قانونية معينة."[3]

وقد عرفها **عبد العزيز شيحا** على أنها: "عمل قانوني من جانب واحد يصدر بإرادة إحدى السلطات الإدارية في الدولة ويحدث آثار قانونية بإنشاء وضع قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء وضع قانوني قائم."

نستنتج من هذه التعريفات السابقة للقرار الإداري في نطاق القانون الإداري بأنه يتميز بالخصائص الأساسية التالية:

-القرار الإداري **عمل قانوني يخلق آثار قانونية** عن طريق إنشاء مراكز قانونية عامة أو خاصة لم تكن موجودة، مثل قرار تعيين شخص في وظيفة عامة أي أن الشخص بعد تعيينه وتوليه لمنصب إداري يصبح متمتعا بمجموعة من الحقوق ومتحملا في نفس الوقت لجملة من الالتزامات كالقيام بعمله، أو تعديل مركز قانوني قائم مثل قرار ترقية موظف، أو إلغاء مركز قانوني قائم، مثل قرار فصل موظف عام مما يترتب عنه حرمانه وعدم تمتعه بحقوقه كموظف مثل الراتب. [4]

وعليه فإن التصرفات والأعمال الصادرة عن الإدارة العامة لا تعد قرارات إدارية إذا لم تتمتع بالطابع التنفيذي.

---

(1)- سرير عبد الله رابح، **عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة الجزائرية**، جامعة الجزائر: أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية فرع التنظيمات السياسية والإدارية، 2006، ص35.

(2)-محمد الصغير بعلي، **القرارات الإدارية**، الجزائ: دار العلوم، 2005، ص 8.

(3)- محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

(4)- محمد الصغير بعلي، نفس المرجع السابق، ص ص، 9- 11.

-القرار الإداري **عمل قانوني صادر عن مرفق عام** سواء كانت أجهزة وهياكل السلطة الإدارية أو المؤسسات العامة، أي الأجهزة والتنظيمات القائمة في إطار السلطة التنفيذية، وعلبه فإن القرار الإداري يختلف عن الأعمال التي تصدرها السلطة القضائية والتشريعية، إلا إذا نص القانون على خلاف ذلك. [1]

- القرار الإداري **عمل قانوني إنفرادي صادر عن سلطة إدارية** بإرادتها المنفردة والملزمة، وبذلك يختلف القرار الإداري عن العقد الإداري باعتباره عملا إداريا قانونيا اتفاقيا ورضائيا بناء على توافق إرادتين متقابلتين أحدهما إرادة السلطة الإدارية وإرادة الطرف المتعاقد معها.[2]

وبعد هذا العرض الموجز لتعريف القرار الإداري، يمكن أن نبلور تعريفا موجزا وشاملا للقرار الإداري في ضل الإدارة العامة والقانون الإداري حيث يمكن أن نعرفه على أنه: "اختيار إرادة منفردة لبديل مناسب في ضوء بعض المتغيرات ليترتب آثار قانونية معينة." [3] والقرار بمفهومه البسيط يعني التوصل إلى نتيجة أو حل لمشكلة قائمة أو لمواجهة مواقف محتملة الحدوث أو لتحقيق أهداف مرسومة.[4]

1-3 إشكالية تحديد المصطلح:

غير أن القرار هنا يثير لبسا حول إشكالية المصطلح المحدد لمعنى القرار فنجد مصطلح **صنع القرار** (décision taking) ومصطلح **اتخاذ القرار** (décision

---

(1)- محمد متولي، **بحث في القرار الإداري**، 12 أفريل 2008.

http://www.rafatosman.com/vb/showthread.php?t=52783

(2)- عمار عوابدي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

(3)- محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص113.

(4)- *Calorie R& Atamert,* ***diagnostic et décisions stratégiques,*** *paris : Dunod, 1994, P 64-67.*

making) حيث نرى خلطا كبير بين الكتاب مما أدى بنا إلى ضرورة تحديد هذا المصطلح والتفريق بينهما، لكن اتخاذ القرار يمثل المرحلة الأخيرة من مراحل صنع القرار أي هي جزئية، بينما عملية صنع القرار هي الكل وتشمل جميع الخطوات التي تسبق اتخاذ القرار.[1]

وتعتبر عملية صنع القرارات عملية جماعية تضامنية، أي نتاج جهد مشترك وتمتزج فيها عوامل متعددة من نفسية وسياسية واقتصادية واجتماعية وتنظيمية، وتأتي عملية صنع القرار كعملية ديناميكية لتمثل المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية، لأن اتخاذ هذه القرارات لا يكون مقصورا على مستوى معين، فهي عملية تمارس في جميع المستويات مثلها في ذلك مثل العمل التنفيذي الذي ينتشر في كافة **أرجاء التنظيم**، إن الواقع العملي قد أصبح يحتم على التنظيم الإداري إشراك جميع أعضائه في المراحل السابقة لاتخاذ القرار من إعداد وتحضير وتكوين،[2] فالمراحل التي تسبق اتخاذ القرار تتطلب دراسة طبيعة المشكلة وتحديد أبعادها ووضع فرضياتها وتحديد متغيراتها ثم تجميع المعلومات عنها ودراسة الحلول البديلة لمعالجتها واختيار البديل الأفضل ثم اتخاذ القرار النهائي، فكافة العمليات السابقة يطلق عليها مصطلح صناعة القرار، لأنها فعلا صناعة حولت أشياء محدودة القيمة إلى بدائل ذات قيمة ثم اختيار البديل المناسب(اتخاذ القرار) في ضوء المتغيرات المتاحة وبناءا على ما سبق يمكن القول أن العملية الكلية هي صنع القرار، وأن اتخاذ القرار هو خطوة من خطوات صنع القرار، والجديربالذكر أن القرار بحد ذاته هو وسيلة وليس غاية يراد من خلالها تحقيق هدف معين وأن هذا الهدف المطلوب تحقيقه يقرر مضمون محتوى ومراحل القرار.

---

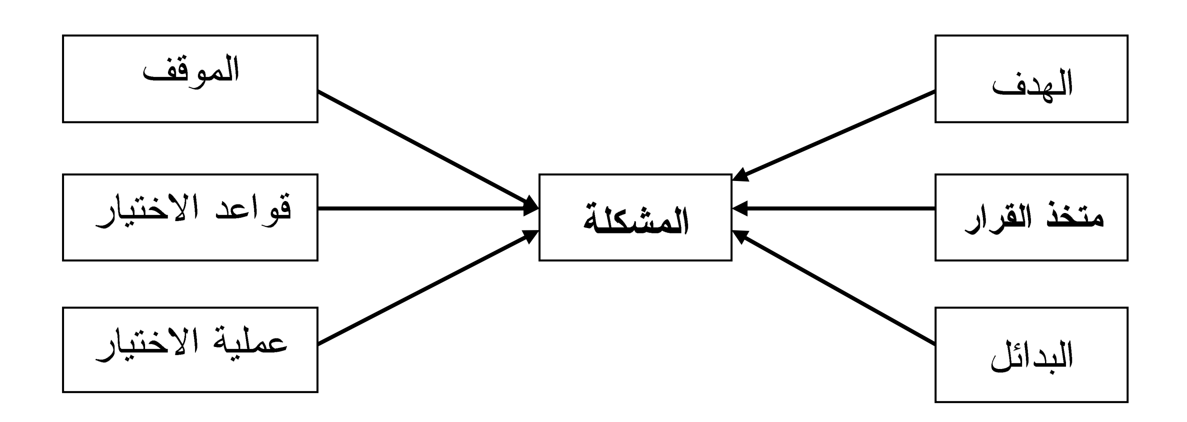
(1)– إبراهيم عبد العزيز شيحا، **أصول الإدارة العامة**، الإسكندرية: منشأة المعارف، 1993، ص 356.

(2)– موفق حديد محمد، **الإدارة العامة هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية**، عمان: دار الشروق، 2000، ص 149.

1- 4 عناصر القرار:

تدور عناصر القرار في إطار معين وتهدف إلى معالجة مشكلة ما، وأهم هذه العناصر هو: الهدف، الموقف، متخذ القرار، قواعد الاختيار، البدائل وعملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل المتاحة، وجميع عناصر اتخاذ القرار متداخلة ومتشابكة ويبين الشكل التالي تداخل هذه العناصر، وقبل البدء في التطبيق العملي لهذه العناصر، يجب جمع البيانات والمعلومات، وتدفق الاتصالات وإدارة الموارد والإمكانيات المختلفة للمنظمة، وتحديد معايير مقارنة البدائل ومميزاتها وعيوبها، وأدوات تنفيذ كل بديل ومعرفة توافقها مع موارد وإمكانيات المنظمة وتأثيره عليها، إن كل هذه المعطيات تسعى إلى حل مشكلة قائمة أو متوقعة والعمل على جلب منفعة أو دفع ضررًا متوقعًا.

يمثل الشكل عناصر عملية صنع القرار الإداري(1)



2- أنواع القـــــرارات

تتباين وجهات النظر في اختيار الأسس التي يتم بموجبها تصنيف القرارات الإدارية أو تعداد أنواعها، مما يصعب معه تحديد وتصنيف القرارات في أنواع وأصناف محددة، فهناك من يميز بينها وفقا للجهد المبذول في اتخاذها، فيقسمها إلى قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة، وهناك من يميز بينها وفقا لطريقة اتخاذها فيصنفها إلى قرارات ديمقراطية وقرارات بيروقراطية، أما الذين يهتمون بمحتواها

---

(1)- سرير عبد الله رابح، مرجع سبق ذكره، ص 66.

ومضمونها ومدى عموميتها وشموليتها، فيميزون بين القرارات الفردية والقرارات التنظيمية، ويميز آخرون بين القرارات الأولية والقرارات القطعية وفقا لقوتها، وكذلك فريق آخر يميز بين القرارات تبعا للجهة التي أصدرتها أو المستويات الإدارية، فيصنفها إلى قرارات مستويات الإدارة العليا وقرارات مستويات الإدارة الوسطى وقرارات المستويات الإدارة الدنيا، وقرارات الإدارة المركزية وقرارات الإدارة اللامركزية، وهنالك من يميز بين القرارات تبعا للظروف المحيطة بها أو الوقت الذي يستغرقه اتخذها، علما بأن هذه التقسيمات والأنواع تخضع للتداخل فيما بينها.

وفيما يلي نتناول أنواع القرارات الإدارية وفقا للاختلافات الموجودة:

2 -1. القرارات الإدارية المبرمجة والقرارات الإدارية غير المبرمجة:

تقسم القرارات الإدارية وفقا للجهود المبذولة في اتخاذها إلى قرارات إدارية مبرمجة وقرارات إدارية غير مبرمجة وهذا التقسيم للقرارات هو التقسيم الأساسي في نظر **هربرت سامون** صاحب نظرية القرارات الإدارية في علم الإدارة.

تتصف **القرارات المبرمجة** (*Programmed decisions*) والتي تسمى أيضا قرارات روتينية بالتكرار والروتينية، والتلقائية والسهولة في اتخاذها، وتتعلق غالبا بالأعمال الجارية والمعتادة، وغالبا ما تكون هناك إجراءات شكلية مستقرة تمر بها عملية اتخاذ مثل هذه القرارات، حيث يمكن جدولتها أو برمجتها وفقا لروتين معين، ويمكن البت فيها بناءا على التجارب السابقة، وهذه القرارات تصدر عادة بطريقة تلقائية وفورية ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها وتظهر عادة في نطاق الأعمال الكتابية، ومن أمثلة هذه القرارات: قرار بمنح إجازة لأحد العاملين بالمنظمة، أو قرار بالتصريح له بالخروج قبل انتهاء العمل الرسمي، أو قرار منح الفواتير والإيصالات للزبائن..[1]

أما **القرارات غير المبرمجة** (*decisions now programmed*) فهي التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية، ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها،

---

(1)– شيحه، إبراهيم عبد العزيز، **الإدارة العامة**، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1980، ص 15.

وعادة ما تظهر الحاجة لاتخاذ هذه النوعية من القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها، ففي هذا النوع من المشاكل عادة ما يصعب تجميع معلومات كافية عنها، ولا توجد أيضا معايير واضحة لتقييم البدائل والاختيار من بينها، ولذلك فإن الظروف التي في هذه الحال هي ظروف عدم تأكد بشأن نتائج البدائل، ونتيجة لهذه الخصائص فإن كل قرار يتم صنعه وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة، ولا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات.[1]

2-2. **القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:**

تنقسم القرارات الإدارية وفقا لمحتواها ومضمونها ومدى فرديتها وعموميتها إلى قرارات تنظيمية وقرارات شخصية.

فالقرارات التنظيمية: تتضمن قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدد من الأفراد، وهي تعد بمثابة تشريعات ثانوية تصدرها الإدارة بغرض إحكام الأعمال الموكلة إليها ومن أمثلة ذلك اللوائح ومنح السلطات والسياسات الواجبة الإتباع، وتعيين أجهزة العمل، وترتيبها في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد العلاقات بينها، وغيرها من المسائل التنظيمية.[2]

أما **القرارات الشخصية:** فهي التي تخاطب فردا بذاته أو مجموعة محددة من الأفراد، أو التي تتعلق بحالة معينة بذاتها، أو مجموعة حالات بذاتها، كقرار التعيين في الوظائف والفصل منها، والعلاوات والترقيات والمكافآت التي تمنح للعاملين وغيرها...[3]

---

(1)– مسلم، علي عبد الهادي، **نظم المعلومات الإدارية** .الإسكندرية :مركز التنمية الإدارية، 1994.ص 119.

(2)– سرير عبد الله مرجع سبق ذكره ص 52.

(3) – عساف، محمود، **أصول الإدارة**، مصر: مكتب لطفي للنشر، 1982.ص66.

2 .3. القرارات الديمقراطية والقرارات البيروقراطية:

تقسم القرارات وفقا لأسلوب اتخاذها إلى، قرارات ديمقراطية وقرارات بيروقراطية، **فالقرارات الديمقراطية** وتتم عن طريق إشراك ومشاورة أكبر قدر ممكن من المعنيين بموضوع القرارات، أو إشراك ممثلين عنهم، وغالبا ما تتخذ هذه القرارات بالتصويت حيث يجمع عليها جميع المصوتين أو تؤخذ بالأغلبية، وتكون هذه القرارات أكثر فاعلية ورشد، ذلك لأن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على قبولهم للقرارات وعدم معارضتهم لها.

أما **القرارات البيروقراطية:** فهي تختلف عن سابقتها، ذلك أن هذه القرارات يتم اتخاذها وفقا لتوزيع الصلاحيات والتدرج الهرمي في المنظمة، وهي بهذا تعتبر قرارات هرمية وتستمد قوتها من الحق القانوني الذي يتمتع به متخذوها، حيث أن القرارات الديمقراطية تستمد قوتها من القواعد والكوادر الإدارية من الأسفل وليس من الأعلى كما هو الحال في القرارات البيروقراطية.[1]

2 .4. القرارات اليقينية والقرارات التوقعية:[2]

ويشار إليها كذلك بالقرارات المؤكدة والقرارات غير المؤكدة أو القرارات التي تتخذ في حالة التأكد الكامل والقرارات التي تتخذ في حالة عدم التأكد،

فالقرارات اليقينية (المؤكدة): أو المتخذة في ظل ظروف مؤكدة، فهي القرارات الاعتيادية التي تكون نتائجها معلومة في ضوء التحليلات والتوقعات والتجارب السابقة ويكون لدى المدير متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، وتتميز هذه القرارات بسهولة اتخاذها وضمان نتائجها ولذلك يفضل تخويل صلاحية

---

(1) – عمار عوابدي، مرجع سبق ذكره،ص 89.

(2) – غزاري عمر، **دراسة وتحليل أثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرارات– دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2006– 2007، ص 120– 121.

اتخاذها لأدنى المستويات الإدارية ذات العلاقة المباشرة بها. أما **القرارات التوقعية**(غير المؤكدة)**:** أو المتخذة في حالة عدم التأكد، فهي تلك التي تتخذ في ظل ظروف غامضة، إما لعدم توافر المعلومات الكافية والصحيحة عنها، أو لصعوبة التنبؤ بنتائجها، أو أن هناك عددا من النتائج لكل بديل، ولا توجد معرفة باحتمالات حدوث كل نتيجة من هذه النتائج تساعد متخذ القرار على المفاضلة بين البدائل المختلفة، وكثيرا ما تتخذ القرارات في مثل هذه الظروف بالاعتماد على المغامرة وتوقع المخاطرة بعد أن تصل مرحلة البحث والتحليل إلى نقطة النهاية دونما نتيجة واضحة، أو عندما تكون هناك عدة بدائل غير مرضية، ويعد بديل واحد الأفضل بالنسبة لمتخذ القرار، ولكن احتمالات نجاحها تكون مهددة ببعض الصعوبات.[1]

2 5.القرارات الارتجالية والقرارات الرشيدة:

القرارات الارتجالية: هي تلك القرارات التي تتخذ بشكل عشوائي دون الاستناد إلى أبسط القواعد والمقومات الأساسية التي تتطلبها عملية صنع القرارات الرشيدة، وهذا النوع من القرارات سرعان ما نجد الاعتراضات والطلبات تنهال مطالبة بالرجوع عن هده القرارات، وتصحيح الأوضاع والأخطاء أو إصدار تعليقات وتوضيحات مفسرة لها، وهي بهذا تكلف المنظمة وقتا وجهدا ليسا باليسيرين، إضافة إلى إضعافها لثقة الجماهير وأصحاب العلاقات، في حين **القرارات الرشيدة** هي التي تتضافر فيها الجهود وجميع الإمكانيات والمستلزمات الأساسية التي من شأنها زيادة الدقة ومضاعفة النتائج الإيجابية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

---

(1)- ياغي، محمد عبد الفتاح، **اتخاذ القرارات التنظيمية** .الرياض :مطابع الفرزدق التجارية، 1997، ص 21، 22.

2 6. القرارات الإدارية وفق التدرج الهرمي:

تنقسم وتتفرع القرارات الإدارية وفقا لمكانة مصدر القرارات الإدارية وموقعه في مستويات هيكل المنظمة إلى ثلاثة أنواع هي:[1]

- قرارات المستويات الإدارية العليا (قرارات استراتيجية).
- قرارات المستويات الإدارية الوسطى (قرارات تكتيكية).
- قرارات المستويات الإدارية الدنيا (قرارات تنفيذية).

القرارات الإدارية العليا (قرارات استراتيجية): هي تلك القرارات التي تصدرها السلطة الإدارية الموجودة في قمة هرم هيكل المنظمة، وغالبا ما تتعلق قراراتها بموضوع الأهداف والمبادئ والإستراتيجيات العليا للمنظمة، دون التعرض للبرامج والتفاصيل والوسائل والأساليب والطرق اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والمبادئ والسياسات الإستراتيجية، فهي تسعى إلى تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان ما تسعى إليه من خلال تحليل المتغيرات البيئية المحيطة بها، واتخاذ القرارات الخاصة بتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق ذلك باعتبارها خطة شاملة لتحقيق الأهداف المرجوة.[2]

أما **القرارات الإدارية الوسطى** (قرارات تكتيكية): فهي تلك القرارات التي يصدرها القادة والرؤساء الإداريون المتواجدون في المستويات الوسطى للمنظمة الإدارية، وتتعلق هذه القرارات بتحديد البرامج والوسائل والطرق والأساليب والتفاصيل اللازمة لتنفيذ وتحقيق السياسات والأهداف والإستراتيجيات المحددة والمرسومة من طرف القادة والرؤساء الإداريين المتواجدين في قمة هرم النظام الإداري.[3]

أما **القرارات الإدارية الدنيا** (قرارات تنفيذية): هي تلك القرارات التي تصدر من طرف الرؤساء المباشرين والتنفيذيين المتواجدين في المستويات القاعدية والدنيا لهيكل

---

(1)– *ansoff.l.l.l .**stratégie du développement de l'entreprise**. Edition hommes et techniques, 1968.p135*

(2)– حسين الدوري، **الإدارة الإستراتيجية والتمييز الإداري، التخطيط الإستراتيجي**، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001، ص 112.

(3) – عمار عوابدي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 90– 91.

النظام الإداري، وغالبا ما تتعلق هذه القرارات بحل بعض المشاكل الفنية والتنفيذية، كما أن هذه القرارات لا تحتاج إلى الجهد والبحث من قبل متخذها، إنما تتخذ اعتمادا على الخبرات والتجارب السابقة، واتخاذها يتم بطريقة فورية وهي قرارات قصيرة المدى تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني، كما أنها تسعى إلى تنفيذ قرارات الإدارة الوسطى.

والشكل التالي يمكننا من فهم هذه الأنواع من القرارات:

البناء الهرمي للمنظمة			
مشكلة جديدة وغامضة غير مألوفة والمعلومات قليلة وتحتاج إلى اجتهاد وتفكير بطريقة تصويرية وإبداعية.	**إدارة عليا**	**قرارات استراتيجية** – أهداف. – خطط طويلة المدى.	**قرارات غير مبرمجة**
مشكلة روتينية مألوفة والمعلومات متوفرة والقرارات روتينية يعتمد على الحالات السابقة المماثلة.	**إدارة وسطى**	**قرارات إدارية** – تنظيم. – إشراف. – تحفيز.	**قرارات مبرمجة**
تطبيق القواعد والإجراءات بصورة حرفية.	**إدارة تنفيذية**	**قرارات تشغيلية**	

المصدر: موفق حديد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 153.

يوضح لنا الشكل أهمية القرارات الضمنية للمديرين، فالطبقة الأولى هي قرارات

إستراتيجية (وتصنف في محيط الإدارة العليا)، تشبه تصنيف **سايمون** للقرارات غير المبرمجة، وتصنيف **دريكر** للقرارات الفردية، وتتعلق بالأهداف والخطط طويلة الأمد والتي تدور في دائرة الإدارة العليا كما هو في الشكل. والطبقة الثانية هي قرارات إدارية (وتصنف في محيط الإدارة الوسطى) وتعتبر كقرارات مبرمجة، وتتعلق بالتنظيم والإشراف والتحفيز، أما الطبقة الثالثة فهي قرارات تشغيلية (تصنف في محيط الإدارة الدنيا) وتتعلق بالتنفيذ.(1)

2 7. القرارات الإدارية من حيث مصدرها في الجزائر:

تنقسم القرارات الإدارية من حيث السلطة الإدارية التي تتخذ هذه القرارات إلى عدة أنواع، وفقا لتنوع وتعدد الاختصاصات الموجودة والسائدة في الجزائر، حيث أن هيكل النظام الإداري في الدولة يتكون من العديد من المستويات الإدارية التي لها حق اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لإدارة وتسيير شؤون ومهام الوظيفة التنفيذية والإدارية في الدولة، ففي قمة هذه الهياكل والسلطات الإدارية العليا توجد المناصب السياسية العليا بالبلاد والتي تتجسد في سلطات رئيس الدولة، ثم الوزراء، ثم الولاة، ثم رؤساء الهيئات والوحدات الإدارية المحلية، والمديرون العامون للمؤسسات العامة والشركات الوطنية، وتتعدد هذه السلطات الإدارية التي لها حق اتخاذ القرارات وإصدارها في نطاق اختصاصاها الموضوعي والمكاني والزماني والشخصي.

وبناءا عليه فإن أهم أنواع القرارات الإدارية هي التي تتمثل في الأشكال التالية:

قرارات الإدارة المركزية*، و قرارات الإدارة اللامركزية.(2)

---

(1)- موفق حديد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 153.

*- ويقصد **بالإدارة المركزية:** مجموعة الأجهزة والهياكل والتنظيمات الإدارية القائمة والعاملة في إطار السلطة التنفيذية والتي لها اختصاص ذو طابع وطني. ولأكثر تفصيلا كتاب: عمار عوابدي، **القانون الإداري الجزء الأول: النظام الإداري**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص ص، 204- 216. وكتاب سليمان الطماوي، **الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة**، القاهرة: دار الفكر العربي، 1980، ص 55- 58. وكتاب محمد الصغير بعلي، **القانون الإداري، التنظيم الإداري**، الجزائر: دار العلوم، 2002، ص 44- 58. وغيرها من الكتب التي تناولت هذا الموضوع.

(2)- محمد الصغير بعلي، **القرارات الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص ص، 17- 34.

1- قرارات الإدارة المركزية: يمكن حصر القرارات الإدارة المركزية في القرارات التالية: المراسيم والأوامر الرئاسية، قرارات الوزراء

1 أ- المراسيم والأوامر الرئاسية:[1] هي مجموعة القرارات الإدارية التي يتخذها ويصدرها رئيس الدولة بصدد ممارسة وظيفته الإدارية المحددة في الدستور، ومثال ذلك القرارات التي يصدرها رئيس الدولة بشأن تعيين كبار الموظفين والمدنيين والعسكريين، وقرارات منح الألقاب والرتب* ويمارس رئيس الدولة سلطة إصدار القرارات الإدارية التنظيمية (اللوائح الإدارية) في صورة مراسيم تنظيمية بالنسبة للقرارات الإدارية التنظيمية، وفي صورة مراسيم تنفيذية بالنسبة للقرارات التنفيذية(اللوائح التنفيذية) وفي صورة أوامر رئاسية في حالة قرارات الضرورة والظروف الاستثنائية (اللوائح الضرورية) وفي حالة القرارات الإدارية التفويضية (اللوائح التفويضية).**

1 ب- قرارات الوزراء: هي تلك القرارات التي يصدرها كل وزير على حدة في حدود الاختصاصات الموضوعية لوزرته وقد تصدر القرارات الوزارية مشتركة بين وزارتين أو أكثر وتسمى هذه القرارات بالقرارات الإدارية المشتركة، كما لا ننسى القرارات الإدارية التي يتخذها رئيس الحكومة (المراسيم التنفيذية***)، لكي تساعده على تنفيذ وتجسيد برنامج حكومته.

2 - **قرارات الإدارة اللامركزية:** يمكن حصرها في القرارات التالية: قرارات ولاة الولايات، وقرارات الهيئات والأجهزة الإدارية اللامركزية.

---

(1)- عمار عوابدي مرجع سبق ذكره ص، 120.

*- نجدها واردة في المواد التالية: المادة 77 و 78 و79 و 164 و المادة 172 من الدستور الجزائري الصادر في سنة 1996.

**- كما ورد في المادة 125 من الدستور الحالي.

***- نجدها واردة في المادة 58 من الدستور الحالي.

2 -أ- **قرارات ولاة الولايات** (مديرو المقاطعات الإدارية)**:** وتعتبر هذه القرارات قرارات الإدارة اللامركزية الإقليمية، وهي تلك القرارات التي يصدرها ولاة الولايات في نطاق الاختصاصات الموضوعية والمكانية والزمنية والشخصية الممنوحة لهم في قانون رقم09/90 المؤرخ في 07 أبريل 1990 المتعلق بالولاية وسوف أتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الرابع.

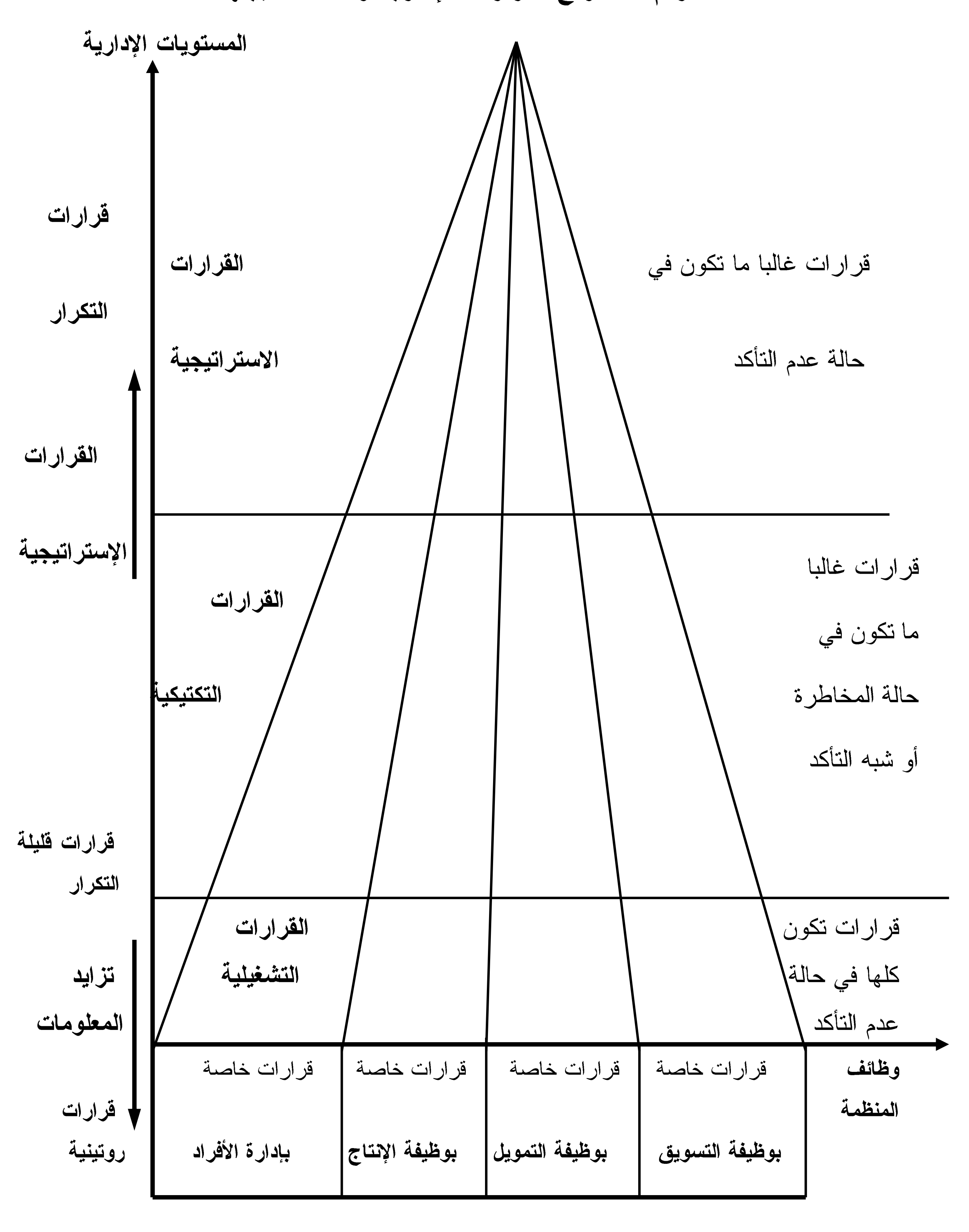
2-ب. **قرارات الهيئات والأجهزة الإدارية اللامركزية** (الإقليمية والمصلحية)**:** وهي القرارات التي يصدرها رؤساء المجالس الشعبية الولائية، ورؤساء المجالس الشعبية البلدية مثل ما ورد في المادة 79 من قانون البلدية الذي ينص على ما يلي: يصدر رئيس المجلس الشعبي البلدي في إطار صلاحياته قرارات، وهي كذلك القرارات التي يصدرها المديرين العامين للمؤسسات العامة والدواوين والشركات الوطنية.[1]

وهناك تقسيمات أخرى للقرارات الإدارية غير ما تقدم، مثل التقسيم بحسب المستوى الذي يصنع ويتخذ عنده القرار (القرارات التخطيطية والقرارات التنفيذية)، أو بحسب درجة إلحاح الوقت في صناعته واتخاذه، أو حسب درجة ما يكفينا من الحصول على نتائج منه، فبعض القرارات تستهدف الحصول على أقصى النتائج، وبعضها الآخر تكفي فيه درجة معينة من النتائج، وبعض القرارات نهائية ولا يمكن الرجوع فيها وبعضها الآخر يمكن التراجع فيها أو تعديلها بحسب مقتضيات الموقف الجديد.

---

(1)- عمار عوابدي، **القرارات الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص106- 107.

الشكل رقم 2 "أنواع القرارات الإدارية والعلاقات بينها"(1)



(1)– سعيد محمد المصري، **أساسيات في دراسة الإدارة العامة**، الرياض: دار المريخ النشر، د. ت، ص 263.

3- مراحل صنع القرار الإداري والعوامل المؤثرة فيها

تمر عملية صنع القرارات الإدارية بعدة مراحل لكي تصل إلى القرار النهائي وهذه المراحل يقوم بها الفرد على مستوى المؤسسة بحيث يتأثر بمجموعة من العوامل النفسية والبيئية الداخلية والخارجية والتي قد تحد من فعالية القرار أو تساعده في ذلك، أي أنها تؤثر فيه إما سلبا أو إيجابا.

3-1. مراحل صنع القرار:

إن بذل العناية الكافية والحرص الشديد على سلامة القرارات ما هي في الواقع إلا تكريسا للاهتمام الملائم لتطوير العمل الإداري لأن القرار الإداري هو قلب العمل الإداري كما رأينا فيما سبق وأن أي محاولة تطوير أو إصلاح للإدارة مرتبطة باتخاذ أسلم القرارات وأفضلها.

وانطلاقا من هذه الأهمية ارتأينا أن ندرس هذه العملية بعمق لنفهم أسسها وذلك من خلال عرضنا لمختلف مراحل العملية على ضوء آراء الكتاب والمفكرين، ولقد اختلفت هذه الآراء والمقارنة بينها ولذا تقسم عملية صنع القرارات إلى سبعة مراحل أحاول شرحها في الآتي:

1- تعريف المشكلة واكتشافها.

2- تشخيص طبيعة المشكلة.

3- جمع المعلومات اللازمة.

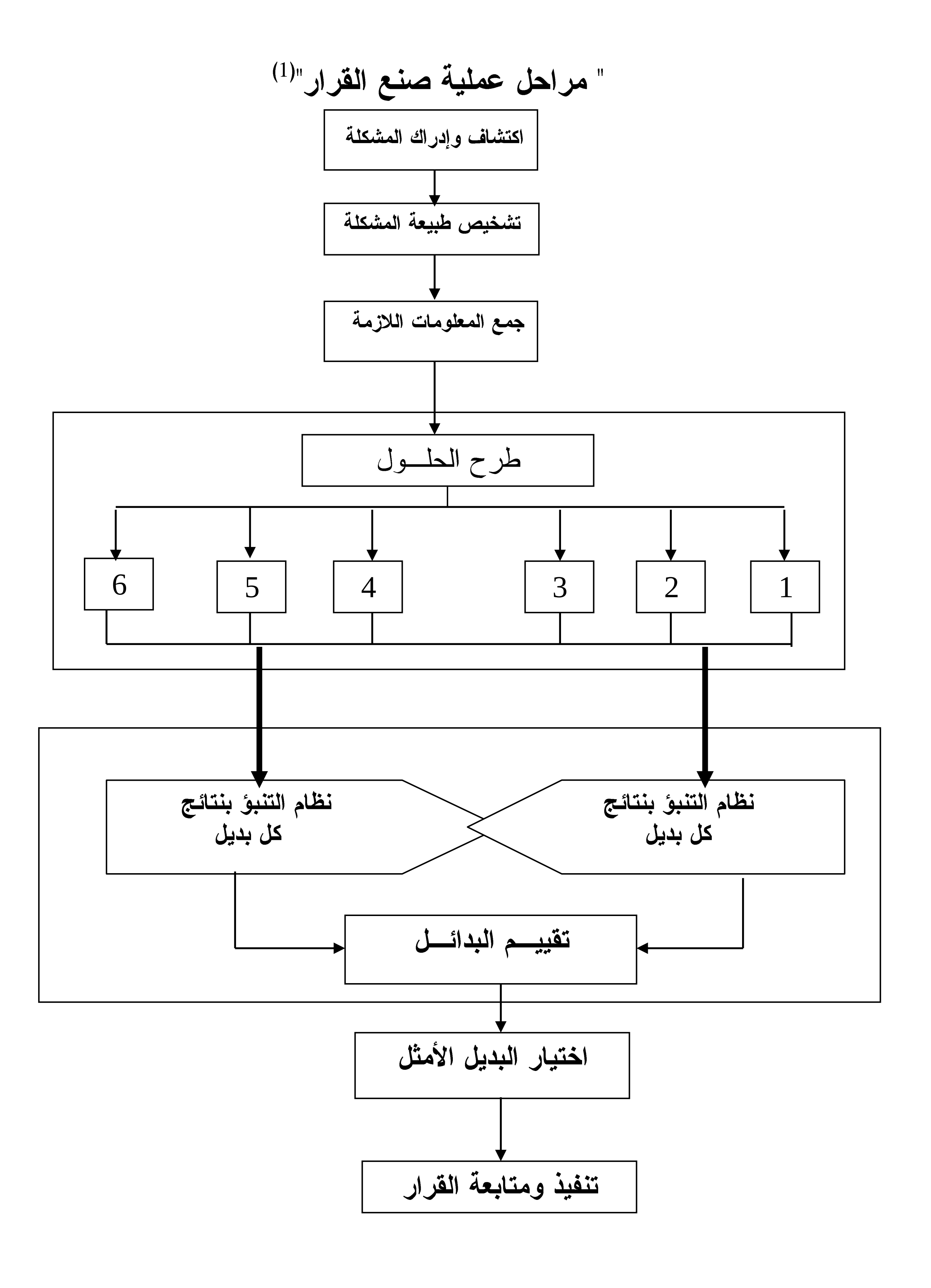
4- طرح الحلول والبدائل.

5- تقييم البدائل المتاحة.

6- اختيار البديل الأمثل.

7- اتخاذ ومراقبة القرار.

" مراحل عملية صنع القرار"[1]



(1)- مصطفى أبو بكر، **بحوث عمليات وفعالية اتخاذ القرارات**، مصر: دار الحديث، 1997، ص24

أ. المرحلة الأولى: تعريف المشكلة واكتشافها

تعرف المشكلة في مجال عملية صنع القرار بأنها: "انحراف عن الهدف المحدد مسبقا أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون." أو إنها سبب أو مجموعة أسباب كانت وراء انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط أو المستهدف.[1]

ويتطلب تعرف المدير (صاحب القرار) على المشكلة وتحديدها بدقة والتعرف على العامل الفعال في هذه المشكلة وهو ما يطلق عليه العامل الإستراتيجي أو العامل الحرج لان التعرف على هذا العمل يوفر الجهد والوقت، ويتضح معنى العامل الإستراتيجي حسب العالم *Drucker* : ذلك العامل الحرج الذي لابد من تغييره أو تعديله قبل أي شيء آخر.[2]

أما عند *summer and Newman* : "هو تلك الصعوبة التي إذا أزيلت حلت المشكلة أو تلك الفرصة التي ينتج عن حسن استغلالها التحسن والتطور".[3]

وعند ظهور أية مشكلة فإن الإجراء المهم هو أن نفهم الفرق بين أعراض وأسبابه المشكلة وعدم الخلط بينهما، وإذا اشتبك الاثنان معا فهناك خطورة في التعامل مع الأغراض فقط، وعليه ستكون سطحية في التعامل مع المشكلة، والحلول تكون مؤقتة وغير ناجحة، ومحاولة العثور على الأسباب هي مضمون تحديد المشكلة، حيث أن أسباب المشكلة قد تكون متداخلة مع بعضها البعض بشكل يجعل من الصعب تمييزها وهذا يتطلب من صاحب القرار تحديد هذه الأسباب بدقة ومعرفة العوامل المرتبطة بكل سبب وتحليل العلاقة بين هذه الأسباب ومدى تداخلها إضافة إلى ذلك قد تكون منتشرة في أكثر من قسم أو حتى على مستوى التنظيم كله كما قد تكون تمس أهدافا متعددة ومتداخلة، ويعتبر أسلوب القرارات الفعالة والذي تميز بتركيزه على تحديد المشكلة

---

(1) محمد حافظ حجازي مرجع سبق ذكره ص، 119.

(2)-*P. Drucker,* ***management, tasks responsabilités****, the American publishing, 1974, p61.*
(3)*W. Newman, and c. summer,* ***the process of management,*** *prentice hall Englewood cliffs, 1965, p 79.*

أكثر من تركيزه على حلها، وهذا حسب تصورات *M. Folett* للقرارات الفعالة: "أفضل القرارات تلك التي تعتمد على سلطة الحقائق".[1] وهذا معناه أن فعالية القرار لا تعتمد على من يصنع القرار إنما تعتمد على "سلطة الحقائق" إذ أنها تعتمد على إدخال جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة موضوع القرار في الاعتبار وتقديرها بوعي، وأهم المعوقات التي تواجه المدير صاحب القرار وهو بصدد التعرف على المشكلة وتحديدها:

- مساواة المشكلة الجديدة بمشكلة تاريخية لها نفس الأعراض، رغم أن المشكلة الجديدة قد تكون ناشئة عن أسباب أخرى غير واردة في المشكلة القديمة.
- عدم أخذ الأهداف العامة أو الفرعية بعين الاعتبار تحت ضغط الوقت والرغبة في صنع القرارات السريعة لحل المشكلة.
- نزعة تجنب المشاكل المزمنة، إذ قد يأس المقرر من المشاكل التي صعب حلها وبالتالي تعتبر مسلما بها.

ب. المرحلة الثانية: تشخيص المشكلة

تحديد المشكلة يعد أهم خطوة في عملية صنع القرار، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية، ولهذا فلا يقتصر دور المدير على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة بل يجب عليه التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدها تحديدًا دقيقًا من حيث نوعها وكيف نشأتها وإيضاح الأسباب الرئيسية للمشكلة ثم الأسباب الثانوية. وعند التعرف على هذه الأسباب توجه الجهود لحل هذه المشكلة.[2]

ولعل أهم عنصر يساعد المدير في التعرف على المشكلة أن يكون صاحب القرار ملمًا بجميع جوانب المشكلة وظروفها وأطرافها وفروعها، وعالمًا بظروف البيئة التي

---

(1)- محمد سيد غالب، **نظم المعلومات الإدارية**، الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1998، ص 96.
(2)- عسكر، سمير أحمد، **أصول الإدارة**، دبي: دار القلم للنشر، 1996، ص 143.

يحيا فيها، وبجوانب المجتمع الذي توجد فيه المنظمة من أجل التوصل إلى قرارات سديدة تنتهي إلى حل المشكلة وإلى رضا الجميع عن هذا القرار[1]

كما ينبغي على المدير، وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة ونوعها، وعدم الخلط بين الأسباب الرئيسية والثانوية والوقوف الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار المناسب بشأنها[2]، وتتطلب هذه المرحلة من صاحب القرار القيام بالنشاطات وأعمال متعددة تتضمن الاستعداد للتعرف على المشكلة وإجراء الدراسات التحليلية للمشكلة وأبعادها، ومعرفة الهدف الذي يراد الوصول إليه وما إذا كان هدفا ممكن التحديد والتحقيق، لأن تحديد الهدف بدقة ووضوح يمكن صاحب القرار من التعرف على إمكانية تحقيقيه ويساعد على معرفة الموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك، إلا أن معرفة الأهداف المرجوة من القرار ليس بالأمر السهل في كل الأحوال وذلك بسبب تباين وتداخل هذه الأهداف، أيضا يجب أن نتعرف على احتمال وجود مشاكل أخرى جانبية ليتم أخذها بعين الاعتبار حتى يكون القرار شامل للمشكلة، بعد هذا يتم تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها من جراء اتخاذ القرار، ولكي يستطيع الإداري الوصول إلى تحديد طبيعة المشكل بشكل جيد، عليه أن يجيب عن الأسئلة التالية: [3] مـــا نوع المشكلة؟ – كيف نشـأت؟ – مـا هي النقاط الهامة والجوهرية فيها؟ – متى وأين وقعت؟ – ما هو الوقت الملائم لحل المشكلة؟ – ما هي المشاكل المترتبة على عدم حلها في الوقت المناسب؟ – ما هي المعلومات اللازمة وما هي مصدرها؟.

ج. المرحلة الثالثة: جمع المعلومات اللازمة

يعتمد صنع القرار الرشيد على مقدرة المدير في الحصول على أكبر قدر من البيانات والمعلومات المتعلقة بالبدائل المطروحة أمامه من مصادرها المختلفة، فكلما كانت البيانات والمعلومات كاملة ودقيقة وصحيحة، كلما أدى ذلك إلى نجاح القرار

---

(1)– الصباب، أحمد عبد الله، **أصول الإدارة الحديثة**، الرياض: مكتبة الصباح للنشر، 1993، ص 360.

(2) –*Sumner, M. "**Management Information Systems**" Boston, 1989.p, 320*

(3)– محمد أحمد المصري، **الإدارة الحديثة**، الرياض: دار المريخ للنشر، 2000، ص296.

المتخذ، لذلك يلزم تحديد البيانات المطلوبة وتعريفها بدقة و تحديد مصادرها وأن تكون مختصرة وموضوعية وشاملة، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب، وتختلف المعلومات والبيانات من مشكلة لأخرى وفقًا لطبيعة المشكلة وتصنيف المعلومات والبيانات التي قد يستعملها المدير في عملية صنع القرار إلى الأنواع التالية:[1]

1 -**المعلومات الأولية:** وهي التي تجمع من مصادرها الأولية عن طريق الاتصال المباشر، أو عن طريق الاستقصاء والمشاهدة والزيارات الميدانية أو مراقبة سجلات المنظمة[2].

2 -**المعلومات الكمية والنوعية:** المعلومات الكمية هي المعلومات المتعلقة بالأرقام والإحصائيات والنسب المحددة، أما المعلومات النوعية فهي عبارة عن أحكام أو تقويمات أو تقديرات غير محددة بأرقام.

3- **الآراء والحقائق:** يقصد بها الاقتراحات والأفكار ووجهات النظر التي يقدمها الخبراء والمستشارون والمساعدون لصاحب القرار والتي تساهم في الوصول إلى حلول مناسبة للمشكلة.

د. المرحلة الرابعة: طرح الحلول والبدائل

يقصد بالبدائل تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلاع عن الانحراف أو القضاء نهائيا على المشكلة، ويعد البديل الوسيلة الموجودة أمام الإدارة لحل المشكلة وتحقيق الأهداف المطلوبة، فبعد تحديد طبيعة المشكلة بشكل سليم وتحديد جميع أبعادها وتحليل البيانات التي جمعت بشأن المشكلة، يصبح بالإمكان تخيل الحلول المبدئية، حيث أن البديل يتصف بقدرته على تحقيق بعض الأهداف التي يسعى صانع القرار إليها وأن يكون ضمن حدود الموارد المادية والبشرية المتاحة لمتخذ القرار وأن وجود إحدى هاتين الصفتين دون الأخرى ينفي عنه صفة البديل.[3]

---

(1)- المهوس، محمد عبد الرحمن، خاشقجي، و هاني يوسف، **مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية.** الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 1987، ص 124.

(2)-جمال الدين لعويسات، **إدارة الجودة الشاملة**، الجزائر: دار هومه، 2005، ص 88.

(3)- نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص58-59.

وفي هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة والمتوافرة لمعالجة المشكلة ويشترط وجود بديلين على الأقل، ويمكن تسهيل عملية تقديم البدائل من خلال استخدام أسلوب المشاركة الذي يشجع على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجديدة هذا الأسلوب يعتمد على أربعة عناصر هي:[1]

1- الحرية في طرح الأفكار.

2- تقديم أكبر عدد من الأفكار كلما أمكن ذلك.

3- عدم نقد الأفكار المطروحة.

4- المزج بين الأفكار المقدمة وتحسينها.

هـ. المرحلة الخامسة: تقييم البدائل المتاحة.

بعد أن تتضح للمدير بدائل حل المشكلة وجب عليه بعد ذلك إجراء تقيـــيم لكل الحلول البديلة، أي تحديد العيوب والمزايا المتوقعة لكل بديل ونجد أن هذه المرحلة تتطلب القدرة على التنبؤ بحوادث المستقبل لأن المزايا والعيوب لا تظهر إلا في المستقبل وتتطلب هذه المرحلة أيضا وضع معايير يقوم على أساسها كل بديل، وهناك عدة معايير موضوعية لتقييم البدائل والمتمثلة فيما يلي:[2]

- إمكانية تنفيذ البديل: أي مدى توفر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة لتنفيذ البديل المقترح ومن حيث سهولة وصعوبة التنفيذ.[3]

- آثار البديل على المؤسسة والمجتمع: أي ما هي الآثار المادية والنفسية التي يخفيها هذا البديل على العمال والمتعاملين وعلى قيمة المؤسسة.

- إمكانية إعادة النظر في البديل وتعديله: أي هل هناك فرصة لإعادة النظر وتعديل القرار بعد تنفيذه وظهور خلل معين.

---

(1)- فؤاد الشيخ سالم، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات**، عمان: منشورات الأردن، 1990، ص 132.

(2)- عبد الغفور يونس: **تنظيم وإدارة الأعمال**، الإسكندرية: الدار الجامعية،1990، ص 406.

(3)- أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 325-398.

-الزمن المستغرق في تنفيذ البديل: فيجب أن ينفذ البديل خلال فترة زمنية محددة وإلا تفاقمت وزادت المشكلة حدة.

-عدم ترك مشاكل أخرى من جراء تنفيذ القرار: البديل الجيد هو الذي يقضي على المشكلة تماما ولا يخلف مشاكل أخرى.[1]

و. **المرحلة السادسة: اختيار البديل الأمثل.**

تعد عملية الاختيار النهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة، كما تعتبر المرحلة المميزة في عملية صنع القرار، فبعد تحديد البدائل وتقويمها يجد صاحب القرار نفسه في موقف يسمح له بتحديد البديل أو الحل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة، فعليه اختيار واحد من البدائل المطروحة في المرحلة السابقة، وتتم المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقًا لمعايير يستند إليها المدير في عملية الاختيار وهذه المعايير هي:[2]

1- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، ويفضل اختيار البديل الذي يحقق أهم الأهداف.
2- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
3- قبول العاملين في المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
4- درجة تأثير الحل البديل على العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة.
5- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل.
6- كفاءة الحل البديل والعائد الذي سيحققه.

لذا فإن اختيار البديل المناسب يجب أن يكون بديلا قبلا للتطبيق ومفهوما للعاملين في المنظمة حتى يسهل تنفيذه ويحقق الأهداف المرجوة.

---

(1)- محمود حسين عيسى، **مشكلات تواجه عملية اتخاذ القرارات (1- 2)**، 2008/06/29.
http://www.alukah.net/articles/2/3834.aspx?cid=85

(2)-محمد قاسم القريوتي **مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف ط2**، الأردن: دار وائل، 2006،ص 314.

ز.المرحلة السابعة: اتخاذ ومراقبة القرار.

يتم في هذه المرحلة وضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره من قبل صاحب القرار، كما يتم تحديد الوقت الذي يستغرقه تنفيذ الحل، ومراحل التنفيذ والعاملين الذين تم تكليفهم بالتنفيذ، وتحديد مسؤولية كل واحد منهم والطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل، والوسائل التي يمكن استعمالها لمراقبة التنفيذ والمعايير التي تقيس درجة نجاحه، بالإضافة إلى مراعاة ما قد يستجد من مشكلات أثناء الحل، ووضع خطة مناسبة لمواجهتها وعلاجها وكذلك تحديد البديل المناسب إلى جانب الحل المختار(1) كما أن عملية تقويم القرار ومتابعة تنفيذه تمكن من اكتشاف المشكلات والمعوقات التي يقابلها التنفيذ والعمل على حلها مبكرًا أو الحد منها بقدر الإمكان، كما تكشف المتابعة صعوبات التطبيق مما يتطلب إعادة النظر في القرارات ثانية حتى يتحقق من بلوغه الهدف الذي جاء من أجله، وتنمي لدى صانعي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة أو الواقعية في تحليل عملية التنفيذ، وتساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في صنع القرارات (2)

ويتضح من خلال المراحل السبعة التي تمر بها عملية صنع القرارات أنها مراحل مترابطة بعضها بعض ولا يمكن الاستغناء عن أحد هذه المراحل، فكل منها يؤثر في الآخر ويتأثر به، إلا أنه في النهاية جميعها تهدف إلى الوصول لقرارات سليمة وفعالة تحقق الأهداف المرجوة التي تنشدها المنظمة.

3-2 العوامل المؤثرة في صنع القرار:

انطلاقا من الأساس الذي يثبت بأن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، فإن قراراتها تتأثر بعوامل عديدة وقد يكون تأثيرا سلبيا عليها أو إيجابيا، وقد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة أو تؤدي إلى التأخير في إصدارها، أو تجعلها تلقي الكثير من

---

(1)- نفس المرجع السابق، ص 315.

(2)- النمر، سعود بن محمد وآخرون، **الإدارة العامة: الأسس والوظائف**، الرياض: مطابع الفرزدق، 1997، ص360.

المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم أو من المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها لغاياتهم و مصالحهم. وقد تكون بعض العوامل حافزا لاتخاذ قرارات صائبة وفي الوقت المناسب كامتلاك المنظمة لنظام معلومات جيد أو كفاءة صانع القرار من حيث الخبرة والمؤهلات والقدرات العلمية. وهنالك عدة عوامل تؤثر في عملية صنع القرار وهي كالآتي:

1- العوامل الإنسانية.

2- العوامل التنظيمية.

3- العوامل البيئية.

I. العوامل الإنسانية:

إن هذه العوامل ناتجة عن كون عملية اختيار البدائل المتاحة ما هي إلا ناتج لتفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية، موضوعية وشخصية، إن العوامل الإنسانية قد تكون نابعة من شخص المدير أو من سلوك مساعديه ومستشاريه أو من المرؤوسين وغيرهم ممن يمسهم القرار.

أ. المدير متخذ القرار:

إن المدير متخذ القرار من أهم العوامل المؤثرة في رشد وفاعلية القرار الإداري، فشخصيته وعواطفه وقيمه التاريخية في العمل ونوع الأعمال التي سبق له وأن مارسها ومركزه الاجتماعي خارج المنظمة وحتى حالته النفسية عند اتخاذ القرار كلها عوامل تؤثر في فاعلية قراره.(1)

➢**فهم المدير العميق والشامل للأمور:** هذه الصفة تعني أن متخذ القرار يكون بدراية كاملة بالمعارف الإنسانية ومعرفة شاملة لما حوله ولديه ثقافة شاملة لأن دوره يتطلب ذلك.

---

(1)- حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، مصر: دار المعارف، 1997، ص315.

➢ **قدرة المدير على التوقع:** تتجلى أهمية هذه الصفة لدى المدير في مجال اتخاذ القرارات أكثر من النشاطات الإدارية الأخرى لأن أفضل القرارات لا تضع في اعتبارها الموقف الحالي، بل تتعدى ذلك إلى المستقبل، وهي تمكنه من فحص الاحتمالات مما ينتج عنه تقدير سليم للموقف، وتزداد هذه الصفة كلما اتسعت معرفة متخذ القرار بماضي وحاضر المنظمة، كلما كان أكثر تفهما لمتطلبات الموقف الكلي الذي يواجهه.

➢ **مؤهلات المدير وتخصصه في مجال الإدارة:** إن الإدارة الحديثة أصبحت تتطلب مديرا اتخذ من الإدارة مهنة، له القدرات والمهارات الإدارية والإنسانية التي تمكنه من قيادة المنظمة بنجاح.

➢ **قدرة المدير على المبادرة والابتكار:** تعتبر هذه الصفة هامة ولازمة للمدير في مجال اتخاذ القرارات، لأن المدير الذي لا يتصف بها هو مدير متسلط يضجر من النقد والنقاش، يستسلم لإغراء، استخدامه للقمع أكثر من تنمية أفكار موظفيه، كما أنها تمكنه من اتخاذ القرارات الصائبة دون تردد، وقدرته الإبتكارية التي تساعده على خلق أفكار جديدة لتوظيفها في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة.(1)

➢ **أهداف المدير وأغراضه الشخصية:** تلعب الأهداف دورا أساسيا في توجيه سلوك المدير في عملية اتخاذ القرار، وقد تبدو سهلة هذه العملية لكن عندما تتعدد الأهداف وتتناقض فيما بينها فإن عملية اتخاذ القرارات تكون أكثر صعوبة وتعقيدا، ولذا يجب التفريق بين الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الشخصية الخاصة بالمدير.

➢ **اتجاه المدير وقيمه:** (2) قد يكون المدير متخذ القرار محدودا باتجاهاته وقيمه، فقد نجده من يركز على الجوانب الإنسانية ويميل البعض إلى القيم الروحية والدينية، كما أن اتجاهات وقيم المدير تتأثر بقيم اجتماعية نابعة من المحيط المعاش، وقد تكون دوافع

---

(1)– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري وظيفي**، مصر: المكتبة العصرية، 2005، ص 136.

(2)– سيد الهواري، **الإدارة العامة**، مصر: دار المعارف 1972، ص ص، 211، 212.

التسلط وإعطاء الأوامر نابعة من قيم اجتماعية خاصة، كما تلعب أخلاقيات المدير دورا هاما في عملية اختيار البديل إذا ما كان هذه الأخير قائما على معيار خلقي، وهذا ما أكده كتاب الإدارة من خلال الدعوة إلى وضع ميثاق خلقي يحكم سلوك متخذي القرارات والتركيز على العناصر الخلقية.

- **قدرة المدير على ضبط النفس في المواقف الحرجة:** إن قدرة المدير على ضبط انفعاله تمكنه من مقابلة الأزمات، وتمنعه من فقدان اتزانه العاطفي وشجاعته وقد كشف التطبيق أن عدم صحة بعض القرارات أو عدم دقتها كثيرا ما ينجم عن عدم ضبط الانفعالات النفسية أو كثرة النزاعات الذاتية أو الشخصية، إذ كثيرا ما تتخذ القرارات في فترات الانفعال ويتم تنفيذها قبل أن يعود المقرر إلى رشده، كما أنه يمكن أن يكسب المدير صفات لا أخلاقية من خلال تجاربه غير السوية، وتفاعله مع أنماط معينة من الناس.(1)

ب. المساعدون والمستشارون:

تتأثر قرارات المدير بنوعية العلاقة بينه وبين مساعديه من جهة، وبينه وبين المستشارين الذين يستعين المدير بخبراتهم وتخصصاتهم من جهة أخرى.

❖ **مساعدو المدير:** إن أسلوب تفكيرهم وطريقة عرضهم للموضوعات تؤثر على فعالية القرار، فإذا أحسن المدير اختيار معاونيه أمكنه التحكم في نوعية القرارات التي يصدرها، فعليه أن يختارهم من ذوي الميولات المتباينة لخلق الإبداع، كما أن سوء علاقته بمعاونيه تنعكس آثارها السلبية على القرارات، وقد يستغلون ميول المدير لسماع الأخبار السارة فيسارعون إلى نقل الأخبار السيئة، وبالتالي تشويه المعلومات المرفوعة إلى المدير عن سير الإدارة والأداء والمشاكل الأخرى فيصبح خل المشاكل مستعصيا.

---

(1)- جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال**، بيروت: دار النهضة العربية، 1978، ص 365.

❖ **المستشارون والخبراء المتخصصون:** يلعب هؤلاء دورا هاما ومؤثرا، وذلك لأن متخذ القرار يرغب أحيانا في تقوية قراره برأي أهل الخبرة، ومنفعة ذلك تظهر في أن وجهات النظر تخلق بدائل جديدة ومتعددة، وبالتالي يساعد على الاختيار الفعال الذي يحقق الهدف، وتبرز أهمية دور الخبراء والمستشارون في العلاقة التي تربطهم بالمدير وذلك من خلال الخدمات التي يقدمونها في شتى المجالات من توصيات واستشارات التي تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة، إلا أنه ورغم الدور الذي تلعبه الوحدات الاستشارية فإنها تواجه عقبات في تنفيذ عملها وذلك عندما تنشأ خلافات بينها وبين المدير، التي تعكس سلبا على اتخاذ القرارات.[1]

❖ **المرؤوسين وغيرهم ممن يمسهم القرار:** أكد الكثير من علماء الإدارة على الدور الذي يلعبه المرؤوسين في نجاح أو فشل عمل المدير في اتخاذ القرار، وتظهر تلك الأهمية في أن القرارات التي يتخذها المدير هي أصلا اقتراحات واردة من الأسفل (المرؤوسين)، وكشفت التطبيقات الإدارية أهمية المرؤوسين في اتخاذ القرارات ومن بين العوامل التي تؤثر على المرؤوسين: عدم إحساسهم بالأمن والاستقرار، المناخ الاجتماعي الذي يعملون فيه، درجة الألفة بين العمال.

من خلال استعراضنا لأهم العوامل الإنسانية يتضح لنا أن لها تأثير كبير على عمل المدير في اتخاذ القرارات.

II. العوامل التنظيمية:

بالإضافة إلى العوامل الإنسانية التي تؤثر على اتخاذ القرارات، هناك أيضا العوامل التنظيمية والمتمثلة في القوى الكامنة في الموقف الإداري، الاتصالات الإدارية، التفويض واللامركزية الإدارية ونطاق التمكن.

أ - **القوى الكامنة في الموقف الإداري:** هي عبارة عن القوى التي يحتويها الموقف الذي خلق المشكلة، وتتمثل فيما يلي:

(1)- سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص 212.

❖ **نمط التنظيم الإداري:** فالتنظيم الإداري [1] تحكمه فلسفة معينة وقيم ومصالح، ينعكس تأثيرها على سلوك المدير والعاملين ويؤثر بالتالي على اتخاذ القرارات وعلى تنفيذها، ومن أهم العوامل التي تؤثر في فلسفة التنظيم، وبالتالي على القرارات حجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافي، وأيضا تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يعتبر من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات إذ كلما ارتفع المستوى الإداري في التسلسل الهرمي للمؤسسة كلما كانت قراراته أكثر أهمية.

❖ **طبيعة المشكل محل القرار:** إن درجة تعقدها والوقت المتاح لحلها، فكلما كانت المشكلة معقدة كلما اشتد قلق المدير لإيجاد الحل الملائم، وكلما تطلبت وقتا أكبر لحلها، إذ أن ضيق الوقت لا يمكن المدير من إجراء الدراسة والتحليل اللازمين لأبعاد المشكلة ولا تتيح له الفرصة لإشراك مرؤوسيه.[2]

❖ **نوع القرار وأهميته:** فعلى حسب اختلاف المستويات فإن القرارات تختلف بدورها وبذلك تختلف الخطوات المنتهجة لاتخاذ كل منها حسب مستواها.

ب –**الاتصالات الإدارية:**

الاتصالات الإدارية وطرقها هي من الوسائل الهامة التي تمكن المدير متخذ القرار، عن طريقها، الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن هذا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها يعتمد على سلامة وفعالية الاتصالات التي يجريها المدير للحصول على المعلومات، ويدخل في ذلك نجاعة الوسائل والأجهزة المستعملة في إيصال المعلومات.

---

(1)– نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، الأردن: دار الثقافة الجامعة الأردنية، 1998، ص287.

(2)– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

ج –التفويض واللامركزية:

عن طريق المنظمات وكبر حجمها وتعقدها أدى إلى تزايد الأعباء الملقاة على عاتق المدير وبذلك أصبح من المهم أن ترتفع الالتزامات والمشاكل اليومية عنه ليتفرغ إلى التفكير في العمليات الإستراتيجية الهامة في المنظمة، وليتاح له الوقت الكافي للإطلاع على نشاطات مرؤوسيه ومعالجة مشاكلهم، فيفوض المرؤوسين بسلطات واختصاصات تنعكس بالإيجاب على اتخاذ القرار، فالتفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرارات، وتتأثر عملية اتخاذ القرار بدرجة اللامركزية في المنظمة.

د –**نطاق التمكن:**

هذا النطاق يكون للمدير على مرؤوسيه، هناك تسميات متعددة منها نطاق الرقابة، نطاق الإشراف، والمعنى الحقيقي لهذا النطاق هو التطبيق العلمي الذي يقوم على أساس عدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير أن يعطيهم وقته دون أن يتجاوز حدود الانتباه الفعال، فهذا النطاق يقلل من تعدد المستويات الإدارية مما يزيد في سرعة التفاهم بين المدير ومرؤوسيه وبالتالي السرعة في اتخاذ القرار.

III. العوامل البيئية:

هناك مجموعة من العوامل والقيود التي تؤثر في فعالية القرارات الصادرة عن الظروف البيئية المحيطة بالقرار أهمها:[1]

1 –البيئة السياسية والتشريعات القانونية:

لا تعمل المؤسسة بمعزل عن البيئة السياسية فالقرارات التي تأخذها القيادة السياسية تؤثر على عمل المؤسسات كذلك فإن القوانين التي تصدرها الدولة قد تعرف المؤسسات في أعمالها أو قد تسهل الفرص لإنشاء وتكوين بعض المؤسسات الجديدة،

---

(1)– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

ولذلك فإن البيئة السياسية والقانونية تعتبر من العناصر الهامة والتي لها تأثير بالغ ونجد في البيئة السياسية مثلا[1].

-مدى تدخل الحكومة في مجال الأعمال (الخوصصة وتنظيم العمل... الخ).

-مدة الاستقرار السياسي وتنظيم العمل للأحزاب و التنظيمات السياسية.

-نظام الحد السائد في الدولة ونمط القيادة (ديمقراطية، دكتاتورية).

فكل هذه الجوانب لها تأثير قوي ومباشر على قرارات القيادات الإدارية في المنظمة.

أما التشريعات القانونية: فتتمثل في مجموعة من القوانين المؤثرة عل عمل ا لمنظمة وهناك مجموعة كبيرة من القوانين التي تؤثر تأثيرا على المؤسسة وتنقسم هذه القوانين إلى: [2]

- القوانين المرتبطة بالبيئة: وهي التي تعمل على حماية البيئة ومنع تلوثها.
- القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين:وهي القوانين التي تنظم العلاقة بين أرباب العمل والعاملين لديهم.
- القوانين الخاصة بالحماية أو الدفاع عن حقوق المستهلكين:وهي تلك القوانين التي تهدف إلى حماية المستهلك من الخداع والغش وعدم صلاحية السلع المقدمة.
- القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي:وهي المتعلقة بإنشاء المؤسسات وكذا التي تنظم العمليات التجارية والصناعية وغيرها.

2 **تأثير المتغيرات الاقتصادية (النظام الاقتصادي السائد):**

يؤثر النظام الاقتصادي السائد على المنظمة من ناحية فعالية قراراتها بما يفرضه عليها من قيود وتهديدات وبالمقابل ما يوفر لها من فرص جديدة وتشجيع الأعمال وبالتالي يفترض أن تأتي قرارات القيـــادات الإدارية ل لمنظمة منسجمة مع الاتجاه الاقتصــــــادي المعتمد في الدولة،وتشمل هذه المتغيرات ما يلي:[3]

---

(1)- فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص69-79.

(2)- نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره ،ص 73.

(3)- نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 298

❖ **ميزان المدفوعـــات:**

يعبر عن الفارق بين الصادرات والواردات. تعتمد الدولة إلى التقليل من الواردات وزيادة الصادرات وهذا ما يؤدي إلى خلق فرص بالنسبة إلى بعض الصناعات المحلية وذلك بتدعيمها من طرف الحكومة وبالمقابل هناك تقييد بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على استراد البضائع المشابهة للصناعات المحلية ثم بيعها في الداخل.

❖ **السياسات المالية والنقدية:**

وهي سياسات تتخذ لعلاج الوضع الاقتصادي في الدولة وهي تؤثر تأثيرا ملحوظا على قرارات المؤسسات.

-السياســات المــالية:

وهي التي تهتم بالنفقات الحكومية والضرائب وتعتبر الحكومة من حيث المبالغ التي تنفقها مشتريا ضخما يحدد نوع الصناعات التي يمكن أن تستفيد من هذا الإنفاق.

-السياســات النقديـــة:

وهي التي تهدف إلى التحكم في كمية النقود المطروحة للتداول في المجتمع والتحكم في أسعار الفائدة وكمية النقود المتوفرة للإقراض وهذا يؤثر على قرارات المؤسسة والخاصة بالبحث عن مصادر تمويل المشروعات الاستثمارية ، وهناك أيضا بعض المتغيرات التي لها تأثير واضح على قرارات المؤسسة وهي معدل النمو الاقتصادي والناتج القومي الإجمالي ومعدل الدخل القومي والفردي ونسبة البطالة.

3 تأثير القيم الدينية والمتغيرات الاجتماعية والحضارية:

تتأثر القرارات الادخارية تأثرا ملموسا بالقيم الدينية والمتغيرات الاجتماعية والثقافية وكذا الحضارية وذلك من خلال تركيز متخذي القرارات على هذا الجانب قبل إصدار أي قرار فيقومون بدراسة هذه المتغيرات والقيم والثقافات ، ونجد هذا واضحا عند الشركات التي تريد التوطن في بيئة غير بيئتها الأصلية فهي قبل اتخاذ قرار التوطن تعمد إلى دراسة التغيرات التالية:

❖ العوامل الاجتماعية.

❖ العوامل الديمغرافية (السكانية).

❖ العوامل الدينية والثقافية والحضارية.

4 تأثير رسالة المنظمة:

إن رسالة المنظمة مشتقة من البيئة التي تعمل فيها، ومن المجتمع التي تنتمي إليه وهي مهمة أساسية ولها تأثير كبير على القرارات المتخذة من طرف المديرين لأنها تعمل على:[1]

- تحديد مجالات الأعمال التي ستقوم المؤسسة الدخول فيها أي أن قرار الدخول في مجال معين يكون مقيد بهذه الرسالة.
- تحديد الشرعية القانونية والاجتماعية للمؤسسة وبالتالي تخضع كل قرارات المدراء لهذه الشرعية.
- تحديد الفلسفة العامة للمؤسسة تجاه كل من الزبائن والمجتمع و أطراف التعامل الأخرى والمنتجات التي تقدمها فتكون قرارات المديرين في إطار هذه الفلسفة.
- تحديد كيفية تأمين الموارد المادية والمالية والبشرية وكيفية تخصيصها وهذا ما يجعل متخذ القرار مقيد بهذه الكيفية إذا ما تعلق قراره بتأمين مورد مالي مثلا أو تخصيصه.

5 تأثير المتغيرات التكنولوجية:

تتأثر القرارات في المؤسسة وخاصة تلك المتعلقة بأسلوب العمل وتقنيات التشغيل والوسائل التي تستعمل لإنجاز العمليات الإنتاجية ووسائل الاتصال وغيرها ويتضح هذا التأثير من خلال ما يلي:[2]

(1)- إبراهيم، محمد محمد، **المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة** .القاهرة :مكتبة عين شمس، 1998، ص55.

(2)- فلاح الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، عمان: دار وائل للنشر،.2000 ، ص 68.

-تأثير التغير التكنولوجي على الطلب (الاستهلاك):

يؤدي التغير التكنولوجي إلى خلق سلع جديدة قد تعمل على مزاحمة السلع الموجودة في السوق وبالتالي يقل الطلب عليها.

-تأثير التغير التكنولوجي على العمليات الإنتاجية:

إن التغير التكنولوجي والتطور السريع يؤدي إلى التغير في أساليب الإنتاج ويؤثر أيضا على تكاليف الإنتاج وبيان ذلك هو أنه عندما تستخدم أساليب تقليدية في الإنتاج فإن جودة أو نوعية المنتوج تكون رديئة إذا نسبناها إلى تلك التي تستعمل لإنتاجها بأساليب حديثة وتقنيات متطورة، فتكون ذات جودة عالية وتكاليف أقل.

-تأثير التغير التكنولوجي على الاتصالات والمعلومات:

إن التأثير التكنولوجي أحدث تغيرا على مستوى وسائل الاتصال والمعلوماتية وبالتالي أثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات وكل النشاطات التي يقوم بها.

4- أساليب الرشد والفاعلية في صنع القرار

4-1. الرشد في اتخاذ القرارات:

لقد انتقد رواد الفكر الإداري السلوكي الفكر الكلاسيكي القائل بالرشد المطلق في اتخاذ القرارات، والذي يعير المنظمة نظاما مغلقا، فقد نظروا إلى المنظمة على أنها نظام يتفاعل مع المحيط والقيود المتعلقة به وعملوا على إعادة النظر في مفهوم الرشد، وقد كان هربت سايمون *Herbert Simon* أول رواد النظرية السلوكية لاتخاذ القرار، الذي أكد على ضرورة رشد القرارات استنادا إلى قاعدة معلوماتية التي بدون وجودها تصبح عملية اتخاذ القرارات عملية عشوائية تؤدي إلى الإضرار بالتنظيم، وقد رأى هربرت سايمون أن المدير الإداري في أي منظمة لا يمكن أن يصل في نهج اتخاذ القرارات إلى الرشد الكامل، ويعود ذلك إلى عدة عوامل أهمها:[1]

(1)- أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 339.

- صعوبة توفر الموارد المالية الكافية للمدير ليجمع كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- صعوبة الانتظار لجمع كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لأهمية عامل الوقت في عملية اتخاذ القرارات.
- صعوبة التعرف الكامل على كافة البدائل المختلفة لاتخاذ قرار والموازنة بينها بشكل كامل في ضوء اعتبارات الكلفة والوقت.
- صعوبة وجود هدف وحيد للتنظيم يتفق عليه الجميع.

ولذلك فهو يرى أن الإداري شخص محدود العقلانية يتخذ قرارات معقولة وليس مثلى، وقد أكد سايمون على ضرورة استعانة المديرين بوسائل تكنولوجيا المعلومات لما توفره من قدرات هائلة على تخزين وتبادل واسترجاع المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات، وقد حدد معنيين اثنين للعقلانية وهما:[1]

1- **العقلانية الرئيسة:** وهي التي تتعلق بتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، وهذه العقلانية لا يقدر عليها إلا المدير الذي يبقى صاحب الكلمة الأولى في تحديد الأهداف التي يهدف التنظيم للوصول إليها.

2- **العقلانية الوسيلية:** وتعني القدرة على اختيار وتحديد أفضل الوسائل للوصول للهدف المحدد، وهي عقلانية قد تكون الحاسبات الإلكترونية ووسائل التعامل مع البيانات أقدر وأسرع في تنفيذها.

وقد أوضح سايمون هذه المفاهيم في كتابه الشهير " **السلوك الإداري** ***Administrative Behavior***" الذي حدد فيه سلوك المديرين ومحدودية قدرتهم على اتخاذ القرارات العقلانية، حيث فرق سايمون بين "**الرشد التنظيمي *Rationalities organisationnelle***" الذي يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق الأهداف، "و**الرشد الفردي *Rationalities Personnelle***" الذي يعبر عن سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهدافه الشخصية، كما أضاف سايمون أن يكون

---

(1)- نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 34-81.

السلوك رشيدا بصورة واعية أي أنه يعرف نتائج الحلول التي يقدمها والوسائل المستعملة و أن يكون السلوك رشيدا بصورة متعمدة إذا كان الأفراد يتعمدون القيام بتصرف معين لتحقيق غايات محددة.[1]

4-2. الأساليب المتبعة في صنع القرار:

تتعدد الأساليب المساعدة في صنع القرارات الإدارية من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة، ويعد الحدس والتخمين والرأي الشخصي إزاء حل معين لمشكلة قائمة، أسهل وسائل صنع القرارات، وتتدرج بعد ذلك هذه الوسائل في الصعوبة لتصل إلى استخدام الطرق العلمية والرياضية المعقدة، ويتوقف استخدام هذه الأساليب دون الأخرى على طبيعة المشكلة وعلى تقدير القائد أو المدير الإداري، ويمكن القول أنه لا يوجد أسلوب أو مجموعة من الأساليب تعتبر أفضل من غيرها، بحيث يمكن تطبيقها في شتى الظروف، بل إن كل ظرف يملي نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه، أي أن اختيار أسلوب دون آخر يتوقف على عدة عناصر مثل: رأي المدير أو القائد وتقديره للموقف، طبيعة المشكلة والظروف الراهنة [2] ويمكن تقسيم أساليب وعناصر القرار إلى مدخلين رئيسيين يمكن من خلالهما ترشيد القرار الإداري فلكل مدخل من هذه المداخل حالات يمكن تطبيقها حتى يكون أكثر فعالية ورشد:

- الأساليب النظرية (التقليدية).
- الأساليب العلمية (الكمية).

I. الأساليب النظرية (التقليدية):

يعتمد هذا النوع على مقومات وأسس منها، الخبرة وتبادل الآراء في الحقائق المتاحة والحكم الشخصي عليها.

---

(1)- محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف ط3**، مرجع سبق ذكره، ص ص، 108- 109.
(2)- جمال الدين لعويسات، **الإدارة وعملية اتخاذ القرار**، الجزائر: دار هومه، ص، 71- 72.

1 -البديهة والحكم الشخصي:

ويعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للموقف والمشكلات التي تعرض له، والمدير عند اتخاذه للقرارات في هذه الحالة إنما يستمد من خلفياته ومعلوماته السابقة،وهذا الأسلوب في اتخاذ القرار غير علمي قياسًا بالأساليب الأخرى، وخاصة الأساليب الكمية .إلا أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديًا في اتخاذ القرارات غير الاستراتيجية التي يكون تأثيرها محدودًا، وكذلك في المواقف الطارئة التي تتطلب مواجهة سريعة، ومن إيجابيات هذا الأسلوب أنه يساعد على استغلال بعض القدرات والمهارات لدى بعض المديرين، كالقدرة على التصور والمبادأة والابتكار وتحمل المسئولية الناتجة عن قراره.

2 -التجربة والخبرة:

تتمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات إذ أنه لابد وأن تكون هنالك مواقف مشابهة للمواقف الحالية قد اتخذت فيها قرارات معينة، يستفيد منها، فالمدير أو القائد لم يصل إلى مركزه إلا بعد اكتساب خبرة مارس خلالها اتخاذ القرار واستفاد دروسًا يستعين بمعطياتها لمواجهة المستقبل إذا تكررت فيه ذات المواقف، وتزداد القرارات ثباتا إذا دعمت بمشاركة العاملين في المنظمة واستشفت آراؤهم وأخذ بها، ولا تقتصر الخبرة المقصودة على خبرة متخذ القرار بمفرده، لكنها تمتد لتشمل خبرات مستشاريه ومعاونيه ومرؤوسيه ومن يتصل بهم أو يمسهم القرار، والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في حالات مماثلة وبذلك تعد التجارب والخبرات مصدرًا مهمًا يمكن الاستعانة به
في اتخاذ القرارات لمواجهة مواقف متشابهة.(1)

3 -الآراء:

يعتمد بعض المديرين في اتخاذ قراراتهم على آراء العاملين معهم، والتحليل الدقيق للموقف الذي يجابهه، ومن هذا المنطلق فإن المدير قد يقوم بعرض قراره المبدئي على

---

(1)– كنعان، نواف، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، عمان : دار الثقافة للنشر، 2003، ص 185.

زملائه في العمل لأخذ وجهة نظرهم إزاء قراره أو تعديله، أو حتى صرف النظر عنه، وحتى يتم الوصول إلى القرار الأنسب فإن العملية قد تتطلب الاستعانة بالعديد من البيانات والإحصائيات لترجيح المناسب منها والذي يمكن الاستعانة به والاستناد عليه في اتخاذ القرار الصائب الذي يعتمد على معطيات وحقائق علمية مدروسة.[1]

4 -الحقائق:

تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرار، وحين تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصبح قوية ومنطقية، ويقل رشدها إذا تعذر الحصول على الحقائق ساعة اتخاذ القرار خاصة في الظواهر أو الأحداث المفاجئة، وعلى المدير أيضا أن لايعتمد على الحقائق فقط بل عليه أن يستخدم حكمه الشخصي وتقديره للأمور، ومن هنا تبرز أهمية اعتماد الوسائل العلمية الحقائق في القرار.[2]

II. الأساليب العلمية الحديثة (الكمية *Quantitative*):

تهدف الأساليب الكمية إلى دراسة العلاقة المختلفة بين العناصر الرئيسية للمشكلة وذلك في شكل نموذج رياضي يهدف إلى تزويد متخذي القرار بمعلومات كمية أو رقمية يستند إليها في إصدار قراراته، وهنالك عدة أساليب كمية ساعدت في إصدار قرارات رشيدة وعقلانية ويمكن حصر هذه الأساليب فيما يلي:

1 -بحوث العمليات:

تهدف بحوث العمليات إلى تطبيق الأسلوب العلمي عند دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشكلات الإدارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب، وعليه فإن بحوث العمليات تعتبر بمثابة الوسائل والطرق العلمية لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة كونها قائمة على الأسلوب العلمي الذي يفترض وجود عناصر معينة وإتباع خطوات علمية محددة تتمثل في وجود شخص أو وجهة معينة تشعر بوجود المشكلة الإدارية، وأن يكون هناك أكثر من بديل متاح لحل هذه المشكلة، وأن يكون هناك أهداف أو نتائج يرغب الشخص أو الجهة المعنية تحقيقها، وأن يكون هناك متغيرات يمكن لمتخذ القرار

---

(1)- جمال الدين لعويسات، **الإدارة وعملية اتخاذ القرار**، مرجع سبق ذكره، ص ص،74- 75 .
(2)- شريف، علي وآخرون، **التنظيم والإدارة**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1989، ص 130.

السيطرة عليها وأخرى يصعب السيطرة عليها أو التحكم فيها، وأن يكون هناك قيود وضغوط يتم في ظلها اتخاذ القرار ومن وسائل بحوث العمليات ما يلي [1]:

أ -البرمجة الخطية:

تعتبر هذه الأداة أسلوبا رياضيا وتقنية تحليلية يفيد المديرين في اتخاذ القرارات لتحديد الحل أو البديل الأمثل لمشكلة ما، خاصة فيما يتعلق بالتخصيص الأمثل للموارد المحدودة في ضوء الإمكانيات المتاحة، بهدف تحقيق أفضل الاستخدامات للموارد وبالتالي أفضل العوائد وتعتبر البرمجة الخطية أحد الأركان الرئيسية لبحوث العمليات، ويقوم أسلوب البرمجة الخطية على دعامتين:

- بناء نموذج رياضي يصف المشكلة موضوع البحث ويحدد المتغيرات الأساسية التي تؤثر عليها، ويبين طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات.
- استخدام النموذج الرياضي لاستنتاج النتائج المتوقعة لبدائل الحل المختلفة واتخاذ بعض معايير الفعالية لاختيار الحل الأمثل.[2]

ب -نظرية الاحتمالات:

تمثل نظرية الاحتمالات إحدى الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرار، وبصفة خاصة في ظل ظروف المخاطرة، أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد بالكامل من النتيجة التي ستتحقق من استخدام بديل معين وهناك أساليب أخرى يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات منها

– **الاحتمال الشخصي:** الذي تتحدد بموجبه درجة اعتقاد متخذ القرار في وقوع حدث ما، ويتم تحديد درجة الاعتقاد بعد الأخذ في الحسبان عوامل متعددة أهمها الخبرة السابقة لمتخذ القرار، وتجربته وممارسته العلمية، ومستوى تطلعاته وآماله وأهدافه.

– **الاحتمال الموضوعي:** الذي يتحدد عن طريق إجراء التجربة قد تكون معملية أو ميدانية، وذلك بحساب نسب وقوع حدث ما وفقًا لنتائج التجربة.

---

(1)– محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن زويلف، **المفاهيم الحديثة في الإدارة ط3**، مرجع سبق ذكره، ص ص، 89 -91.

(2)– محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف ط3**، مرجع سبق ذكره، ص، 111.

- **الاحتمال التكراري:** وفيه يتم حساب الاحتمال على أساس أنه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل.[1]

ج -سلسة ماركوف:

تمثل سلسة ماركوف إحدى الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرار، حيث تقوم هذه الطريقة على استخدام نظرية الاحتمالات في التنبؤ بنمط سير الأحداث في مرحلة مستقبلية بناءا على معطيات الحاضر، حيث يدرس التغيرات باعتبارها حركة حالة معينة في زمن معين، إلى حالة أخرى في زمن لاحق.[2]

د -مصفوفة القرار:

أسلوب من أساليب اتخاذ القرارات، حيث تظهر في أبسط معانيها على شكل جدول يوضح عدد من الإستراتيجيات أو الحلول البديلة وعدد من الحلول أو الظروف المتوقع حدوثها وتظهر الإستراتيجيات أو البدائل في صفوف بينما تمثل الأعمدة الحالات المتوقعة

وتسمى نقطة التقاء كل صف من كل عمود بالخلية أما الأرقام فتعبر عن قيمة الأرباح أو التكاليف الخاصة بكل استراتيجية عند كل حالة من الحالات المتوقعة، وطبقا لهذا الأسلوب فيتم اختيار البديل الأنسب في ضوء مجموعة من المعايير التي تختلف باختلاف المناخ المحيط باتخاذ القرار (مخاطرة، تأكد، عدم تأكد).[3]

ه -شجرة القرارات:

أسلوب شجرة القرارات كغيره من الأساليب العلمية يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح، إلا أن تطبيق هذا الأسلوب بفعالية يتطلب استعانة متخذ القرار، وخاصة في المواقف والحالات غير المؤكدة أو في المواقف المعقدة، بالحاسب الآلي لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة وكذلك تحديد إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة من خلال تجميع

---

(1)– إبراهيم، محمد محمد، **المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة**، مصر، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1998، ص 252.

(2)– محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف ط3**، مرجع سبق ذكره، ص، 112.

(3)– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري وظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص 143

الحاسب الآلي للبيانات والمعلومات الخاصة بهذه الأمور وتحليلها للاستعانة بها في اختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة،[1] وميزة هذا الأسلوب أنه ينظر إلى النتائج المباشرة وغير المباشرة وردود الفعل بعين الاعتبار مع تأثير كل منها على الأخرى بأسلوب علمي مقنع يستند على حقائق ثابتة تمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح.

و -المباريات الإدارية:

يقوم مفهوم المباريات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات على افتراضات مبنية على التفكير المنطقي المسبق من خلال تحليل معطيات علمية تهدف إلى إيجاد موقفًا محددًا يحاول متخذ القرار من خلاله تحقيق أقل قدر من النجاح ولهذا الأسلوب برامج علمية وضعت خصيصًا للمديرين لتدريبهم على كيفية استخدام نظرية المباريات الإدارية في اتخاذ قراراتهم، وتقوم هذه البرامج على إعداد تمارين عملية تطبيقية على موقف معين من المواقف الإدارية، وذلك من خلال تقسيم المباراة إلى عدد من الجولات يقوم خلالها المتدربون بمراجعة البيانات واتخاذ القرارات على ضوء البيانات المتاحة والتنبؤ بالنتائج ويفيد هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات في ظروف تتصف بوجود منافسين تحت افتراض عدم التوافق بين مصالحهم ليعمل كل واحد على الاستعانة بالوسائل الرياضية والتصرف بناء على المنطق والعقلانية للوصل إلى الإستراتيجية المثلى التي تحقق الربح وتقلل من الخسارة.[2]

2 -أسلوب التحليل الحدي:

وهي مجموعة من النماذج الرياضية والرسوم البيانية التي تهدف إلى تحديد مدى التغيير بالزيادة أو النقص في المتغير، ويطبق هذا الأسلوب في التحليلات الاقتصادية والمالية المتعلقة بالإنتاج وتكاليفه، كما يهدف إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار، والمفاضلة بين هذه البدائل واختيار الأنسب والأفضل منها.

---

(1)- كنعان، نواف، مرجع سبق ذكره، ص، 197.

(2)- كنعان، نواف، مرجع سبق ذكره، ص ص،196- 197.

3 -أسلوب دراسة الحالات:

يقوم أسلوب دراسة الحالات على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار، والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لها استنادًا إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة، ويمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار[1]

4 -الأسلوب الجماعي:

ويدعى هذا الأسلوب **الإدارة بالمشاركة** ويشير إلى مشاركة مجموعة من الأفراد في عملية اتخاذ القرار وقد لاقى ترحيبا في السنوات الأخيرة لأن قراراته تكون أكثر رشدا، ويدخل هذا المدخل عندما تكون الحالة التي تستدعي اتخاذ القرار على درجة من التعقيد والأهمية بحيث تتطلب تعاون الأفراد والخبراء والمستشارون بآرائهم ومعلوماتهم للوصول إلى القرار المناسب، وقد ساهم الباحثون في هذا المجال في تطوير مفهوم القرار الجماعي

أو القرار بالمشاركة حيث استطاعوا من خلال تجاربهم ودراستهم أن يوجدوا طرقا عديدة للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وطرح الحلول، منها ثلاثة طرق بارزة للمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، وهي:

أ -**العصف الذهني (الفكر الإبتكاري):** ***Brainstorming***

لقد ابتكر **أوزبون** طريقة لإيجاد بدائل جديدة لمعالجة المشكلة القائمة عن طريق إثارة أفكار المجموعة وتشجيعها على التخيل والابتكار.[2]

ب -**طريقة دلفـــي:**

وهي أشهر طريقة يشارك فيها جماعة من المديرين أو ذوي الرأي ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني، وهي وسيلة أخرى للوصول إلى الحلول الملائمة

---

(1)- كنعان نواف، نفس المرجع السابق الذكر، ص199.

(2)- نادرة أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 82.

للمشكل محل الدراسة، فيعرض المشكل للمناقشة بشكل منتظم ثم حشد الآراء المقترحة وتقييمها للخروج بالقرار النهائي.

ت -طريقة الجماعة الاسمية: *Nominal Groupe Method*

وهي اجتماعات يتم تشكيلها بالصورة العادية، إلا أن المناقشات فيها غير عادية فلا يوجد في الواقع نقاش فعلي شفوي بين أعضاء الاجتماع، بل يتم على الورق وهذا الأسلوب هو خليط بين العصف الذهني ودلفي. (1)

ونستخلص مما سبق أن هناك وسائل وأساليب ساهمة إلى حد كبير في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، إلا أنه يعيب عليها التجرد من العوامل الإنسانية أو الشخصية التي تعتبر مهمة، وأن بعض المواقف تتطلب التفاعل معها، وهذه الأساليب والوسائل تخضع إلى مؤثرات وعوامل يتوقف على إتباعها النجاح أو ينتج عن تجاهلها الفشل.

---

(1) غزاري عمر، مرجع سبق ذكره، ص 148- 149.

خلاصة واستنتاجات:

مما سبق يتضح أن القرار الإداري، هو جوهر العمل الإداري حيث أن المنظمة تستمد بقائها منه وترتكز عليه، وعليه فإن القرارات الإدارية هي تلك العملية التي تمر بمراحل معينة قصد ترشيده ومحاولة صنع قرار بشكل سليم حيث يعالج المشكلات القائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة.

وتتنوع هذه القرارات إلى عدة أنواع تصنف حسب أسس معينة مثل درجة الأهمية ومدى التكرار وبيئة القرار ووظائف المشروع، كما أن هذه العملية تتأثر بمجموعة من العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وتؤثر فيها من حيث جودة القرار الصادر أو من حيث الناحية الشكلية لهذا القرار كما أن هناك بعض المشاكل تعترض هذه العملية وتعيقها من الوصول إلى الأهداف المرجوة ولعل من أهم هذه المشاكل هو عدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وهذا ما يجعلنا ندعو إلى إيجاد نظام معلوماتي يزود المدراء بهذه المعلومات في المكان والوقت المناسبين وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثالث.

الفصل الثالث:

توظيف نظم المعلومات في عملية صنع القرارات الإدارية.

تمهيد

1- تأثير نظم المعلومات على الأجهزة الإدارية.

2- أهمية المعلومات في صنع القرارات.

3- دور نظم المعلومات في صنع القرارات.

خلاصة واستنتاجات.

الفصل الثالث: توظيف نظم المعلومات في عملية صنع القرارات الإدارية.

- تمهيد:

أدى التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات، إلى توفر العديد من النظم والأدوات والوسائل التي تستهدف دعم المدير عند قيامه باتخاذ القرارات المختلفة ، فقد أصبح متخذ القرار بحاجة إلى نظام يلبي احتياجاته العاجلة من المعلومات ويمكنه من التفاعل مع الحاسب سواء بإدخال متغيرات جديدة أو إجراء تغيرات في الافتراضات المتعلقة بالمشكلة أو النموذج وإعداد العديد من السيناريوهات التي تمكن صاحب القرار من استعراض مختلف الحلول المقترحة للمشكلة واختيار الحل الأفضل وإعداد تقارير خاصة دون الاعتماد على الآخرين سواء من محللي أو أخصائي المعلومات ، كما أد التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات إلى خلق وظائف وتغييرات في المنظمة ككل.

بعد إطلاعنا على نظم المعلومات وشرحها بالتفصيل وكذالك تطرقنا للقرارات الإدارية كان لابد علينا أن نتناول في هذا الفصل الجمع بين الفصلين لكي يكون أكثر واقعيتا وتنظيما ويستهدف هذا الفصل إلقاء الضوء على النقاط التالية:

1 - تأثيرات نظم المعلومات على الأجهزة الإدارية.

2 - أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات.

3 - دور نظم المعلومات في صنع القرارات.

1 تأثيرات نظم المعلومات على الأجهزة الإدارية:

مع تطور مفاهيم النظم المعلوماتية، وازدهار تكنولوجيات الحواسيب والاتصالات في النصف الثاني من القرن العشرين ، ظهرت أنواع متعددة من النظم المعلوماتية المبنية على الحواسيب كل منها يسعى إلى تلبية احتياجات معينة في المجالات الإدارية المختلفة، وكل منها يعمل على الإسهام بشكل أو بآخر في تحسين فاعلية الأداء الإداري، وقد كان لذلك الأثر المباشر على الأجهزة الإدارية، من حيث رفع كفاءتها وتحسين وتطوير طريقة أدائها، وتبعا لذلك ظهر ما يعرف بالإدارة الالكترونية التي تأخذ بالأساليب الحديثة من تكنولوجيات أنظمة معلوماتية، وذلك ب هدف تبسيط الإجراءات الإدارية في الحصول على الوثائق والخدمات المختلفة المقدمة للمواطنين وبالتالي تسيير أعمالهم اليومية التي لها ارتباط بالأجهزة والمؤسسات الحكومية المتعددة من خلال وسائل المعلومات والاتصالات يتضح مدى تأثير نظم المعلومات على الأجهزة الإدارية في النقاط التالية:

1 - إحداث تحولات تنظيمية:

الهيكل التنظيمي إطار عام يحدد التركيبة البنيوية لوحدات وإدارات وأقسام المنظمة وخطوط انسياب السلطة وقنوات الاتصال و المعلومات، كما يحدد مراكز اتخاذ القرارات، ويتم تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بناءا على حجمها ودرجة تخصصها في المهام والأنشطة، ودورة حياتها ونطاق الإشراف بالنسبة للبيئة الخارجية (مستقرة، وغير مستقرة) ومدى مركزيتها ولا مركزيتها، والتكنولوجيا وأنظمة المعلومات المعتمدة في المنظمة، باعتبارها العامل الأساسي في ربط إستراتيجية العمل بالاستجابة التنظيمية(1).

وبالتالي يكون تصميم الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التطورات والتغيرات التي

---

(1)- عبد الرحمن توفيق، **الإدارة الإلكترونية**، القاهرة: مطابع الشرطة سلسلة بمبيك، 2003، ص 130.

تحدث في بيئة المنظمة، والمنظمة تعتمد على تنظيمين أساسيين متداخلين وذلك بهدف تحقيق التكامل وهما:[1]

أ. **الهيكل التنظيمي:** ويمثل حدود السلطة والمسؤولية والتنظيم الإداري.

ب. **هيكل المعلومات:** ويمثل مسار المعلومات وقنوات الاتصال داخل التنظيم.

وقد تلجأ المنظمة إلى إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وذلك بسبب التغيير في أنظمة وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة فيها، فإذا ما تغيرت التكنولوجيا بشكل سريع فلا بد أن يتوافق الهيكل التنظيمي مع هذه التغيرات من خلال إجراء التعديلات المناسبة، أما إذا استقرت التكنولوجيا فسوف يميل الهيكل التنظيمي إلى الجمود. [2] ونظرا للتأثيرات الكبيرة التي أحدثتها أنظمة المعلومات في تشكيل بنية التنظيم وفي التأثير على اختيار نوع الهيكل التنظيمي والذي يتناسب معها، وبسبب السعي الحثيث من قبل المنظمة لاقتناء أحدث أنظمة المعلومات، والتي تحقق لها مركز الريادة، تعددت الآراء حول مدى تأثير نظم المعلومات في الهيكل التنظيمي وهي كالتالي:

1. رأي يرى أن تأثير نظم المعلومات في الهيكل التنظيمي تؤدي بالمنظمة إلى المركزية ومن ثم اختفاء الإدارة الوسطى، بسبب توفر المعلومات للإدارة العليا دون الحاجة للإدارة الوسطى التي حل محلها الحاسوب، ورأى آخرون عكس هذا الرأي، وهو أن إدخال نظم المعلومات سوف يساعد على توفير المعلومات للإدارة الوسطى مما يمكنها من اتخاذ قرارات مهمة ومؤثرة، وأن هذا التخفيض سوف يكون في الإدارة الوسطى وليس في الإدارة الدنيا، وأن المركزية واللامركزية تحددها الصراعات التنظيمية داخل المنظمة، وبذلك تتجه المنظمة نحو اللامركزية.[3]

---

(1)- عثمان الكيلاني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 247.

(2) سلسلة ديور كيدس، **علم نفسك بالطريقة المثلى مهارات الإدارة**، القاهرة: الشركة المصرية، 2003، ص 130.

(3)- سونيا محمد البكري، وابراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 246- 247

2. ورأي ينظر إلى تأثير نظم المعلومات على التنظيم في سلوكيات الأفراد داخل المنظمة ومن حيث درجة التخصص والتباعد بين الأفراد ومدى تفاعل الجماعات الإنسانية، ويطرح رأيين: [1]

أ – الرأي الأول: **تومسون جدرو ودرارد** ***(Tomson- Jedro- Wodrard)*** يرون أن التكنولوجيا متغير مستقل في الهيكل التنظيمي.

ب –ويرى **ارجيريز ويوشي** ***(Arjiriz- Yosh)*** أن التكنولوجيا عنصر ضروري وأساسي في التنظيم.

3. ورأي يرى أن لنظم المعلومات تأثيرا في تشكيل بنية التنظيم، وفي التأثير على اختيارات نوع الهيكل التنظيمي المناسب لنظام المعلومات وإستراتيجية الأعمال، وينطلق هذال الرأي من افتراض أن الهيكل التنظيمي ينبغي أن يتبع الإستراتيجية ونظم المعلومات.[2]

وفي ضوء الآراء السابقة نستخلص أن لأنظمة المعلومات تأثيرا كبيرا على المنظمة والذي مس المهام والوظائف، وحتى علاقات العمل داخل المنظمة، إلى جانب تأثيره على العمليات والقضاء على الكثير من الأعمال الروتينية، والتي كانت تستغرق وقتا طويلا في تنفيذها، مما أدى إلى تخفيض كبير في عدد أفراد التنظيم وتقليص عدد الوحدات التنظيمية ودمج عدد كبير من الأعمال الروتينية، وهذا نتيجة للزيادة الكبيرة في مرونة الهيكل التنظيمي وقابليته لمواكبة التغيرات، كما أدى إلى تخفيض عدد المستويات الإدارية، وتوسيع نطاق الإشراف والرقابة، حيث يعتمد أسلوب الإشراف على العاملين على الثقة، ويقل التعامل المباشر والرقابة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء، بعكس ما هو موجود في معظم الأجهزة الإدارية العربية، ويتم الاعتماد على البريد الالكتروني والبرمجيات في تحقيق التنسيق بين الأفراد الذين يؤدون مهام مشتركة، ويقوم المسئولين بتفويض المزيد من مسئوليات اتخاذ القرارات للمستويات الأدنى مما يجعل الأجهزة الإدارية أكثر استجابة لعملائها ومنافسيها ، وتوفر تلك

---

(1)– فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 329.
(2)– سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 64.

التكنولوجيات إمكانية أن يعمل بعض أعضاء الجهاز الإداري عن بعد وبدون الحاجة للحضور الدائم إلى مكان العمل[1]

2 -التغييرات المتوقعة على دور الإدارة العليا للمنظمة:

بالإضافة إلى التأثيرات القوية التي تحدثها نظم المعلومات من تغيير الأساليب الإدارية وتبسيط الإجراءات والهياكل التنظيمية، والاستغناء عن وحدات تنظيمية بدمج أعمالها الروتينية في وحدات تنظيمية أخرى، مما زاد من القدرة الرقابية على العمليات وزيادة إمكانيات المنظمة على معالجة الكم الهائل من المعلومات واستخدامه الاستخدام الأمثل، وظهر تأثيرها بشكل واضح على الإدارة العليا وجعلها على دراية بكل ما يحدث داخل المنظمة، فالإدارة العليا تحتاج للمعلومات التي تساعدها على رسم أهدافها العامة وكذا السياسات اللازمة لتحقيق الأهداف كما أن من ابرز التغيرات المتوقعة في دور الإدارة العليا ما يلي:[2]

- رؤية واضحة للمشاكل واختيار بديل أفضل واتخاذ قرارات سريعة.
- استخدام أكثر وبشكل أفضل أساليب المحاكاة والأنظمة الخبيرة.
- بعض المديرين يتخطاهم الزمن من حيث قدراتهم على مواكبة التطور ولذا فرضت عليهم التكنولوجيا ضرورة تحسين مهاراتهم وقدراتهم والتدرب على الوسائل الحديثة.
- وفرت التكنولوجيا سهولة مراقبة أداء الأعمال وإعادة التقييم.

من خلال قيام المنظمة بأتمتة أغلب أعمالها الروتينية واختصار بعضها، ساعد ذلك على إحلال اللامركزية بدلا من المركزية المفرطة، مما سهل من مراقبة الإدارة الوسطى أوتوماتيكيا، والذي حد من كافة الاعتبارات الشخصية والتي كانت سائدة في العمل الإداري، وبذلك خضعت الإدارة إلى أساليب رقابية جديدة تعتمد على برمجة الأحداث ووضع معايير لها فأي انحراف عنها يظهر واضحا، من خلال ما تقدمه هذه

---

(1)- عصام الدين محمد علي، **تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية**، مصر، جامعة أسيوط: المؤتمر المعماري الدولي السادس، الثورة الرقمية وتأثيرها على العمارة والعمران، 15-17 مارس 2005.

(2)- عثمان الكيلاني، وهلال البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 318.

النظم من تقارير وإحصائيات إلى مستخدميها في الإدارة العليا والوسطى، كما تم برمجة عدد كبير من القرارات والتي كانت تتخذ من قبل الإدارة العليا والوسطى.

وتم تفويض الإدارة التنفيذية باتخاذ هذه القارات، واقتصر دور الإدارة العليا على القرارات غير مبرمجة والإستراتيجية، كما ساهمت النظم الخبيرة والشبكات العصبية في اتخاذ أصعب القرارات، وخففت كذلك الدور الذي كان يقوم به مدير الإدارة الوسطى في نقل المعلومات إلى أعلى وإلى أسفل.[1]

فالإدارة العليا تقوم بعدد كبير من الأدوار لخصها العالم **منتزبرخ (*Meatazparg*)** كالتالي:[2]

أ- **الأدوار الشخصية:** للإدارة العليا باعتباره الرمز والقائد وهمزة الوصل، فقد عملت نظم المعلومات وبشكل على الحد من الدور الشخصي من خلال اللامركزية، وتفويض جزء كبير من صلاحيات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.

ب- **الدور المعلوماتي:** والذي تجسد باعتباره الموزع للمعلومات والقرارات والتحدث الرسمي والمراقب، فقد قلصت من خلال برامج المشاركة بالمعلومات التي وفرتها أنظمة المعلومات الحديثة، وكذا أتمتة أعمال المنظمة وتنميط المعايير والإجراءات مما سهل عملية المراقبة واكتشاف الانحرافات قبل وقوعها أو مجرد حدوثها.

ت- **الأدوار القرارية:** والتي ترجع إلى دور الإدارة العليا في مواجهة التحديات وتمثيل المنظمة في المفاوضات، واتخاذ القرارات المختلفة، فقد فرضت هذه النظم نوعا من الثقافة في العمل الإداري، مما زاد من فاعلية اتخاذ القرار، وبذلك فوضت بها إلى المستويات الوسطى والدنيا، وبقيت في يد الإدارة العليا القرارات الإستراتيجية، والقرارات غير مبرمجة، وذلك بسبب ما فرضته هذه النظم من متغيرات مكنت المدراء من تغيير ثقافتهم في مواجهة التحديات التي تحتاج إلى مسايرة كل جديد وعدم الركون إلى الخبرة الشخصية المنفردة.

---

(1)- راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، مصر: الدار الجامعية، 2001، ص 336.
(2)- منال محمد الكردي، وجلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 311.

كما مكنت هذه النظم المدراء وبشكل جيد من توظيف إمكانيات المنظمة بفاعلية وكفاءة أكثر مما كانت عليه سابقا، إلى الحد الذي انعكس على طرق ونمط الإدارة نفسها.(1)

3 -تغير في الوظائف الحضرية والإدارية:

يتمثل هذا التأثير في تبلور مفاهيم وطريقة أداء المجتمع لوظائفه الحضرية التي بدأت بالظهور بالفعل، وجعل تطبيقاتها أكثر فاعلية ، فعلى سبيل المثال سيؤدي وجود طريق المعلومات فائق السرعة ودمج أجهزة الاتصالات، وكذلك إمكانية الاتصالات وتبادل المعلومات دون حدود زمنية ومكانية إلى توسيع وتأكيد مفهوم الحيز الافتراضي وجعل التواجد ضمن هذا الحيز فعالاً لإنجاز كافة الأعمال التي يمكن أن تشملها تطبيقات هذا المفهوم، إن بلورة المفاهيم واكتمال فعالية تطبيقاتها من المؤكد أنه سيؤدي إلى تغيرات جذرية في طريقة أداء الوظائف الحضرية.

وعلى ذلك فإن تطور مفهوم الحيز الافتراضي سيؤدي إلى طريقة جديدة للتعامل مع الأجهزة الإدارية ــ خاصاً الخدمية منها ــ من المنزل، فمع توفر الاتصالات التفاعلية من المنزل وعبر طريق المعلومات فائق السرعة سيكون بالإمكان إنجاز الخدمة من داخل المنزل عبر جهاز اتصال تفاعلي يمكن طالب الخدمة من التعامل مع الأجهزة الإدارية المختصة بالخدمات العامة كالكهرباء والتليفون والغاز واستخراج شهادة الميلاد والهوية وجوازات السفر وتصارح السفر، والتعامل أيضا مع الخدمات العمرانية والتعليمية والصحية والاجتماعية، بالإضافة إلى الخدمات التجارية والتجول في متاجر إلكترونية (افتراضية). وكذلك يمكنه طلب توصيل الخدمة إلى المنزل وتسديد قيمتها إلكترونياً(2).

---

(1)- سمير إسماعيل محمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 61.

(2)- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية إدارة تكنولوجيا المعلومات، ط2،** عمان: دار وائل للنشر، 2008، ص ص، 291- 294.

4 -ظهور الإدارة بالمعلومات كأسلوب إداري حديث:

تبنت المنظمات منهجيات واستراتيجيات مختلفة في إدارة وحداتها التنظيمية دفعتها إلى استخدام أساليب خاصة، في إطار السعي إلى تحقيق الانسجام مع تلك الآليات السابقة، وعلى سبيل المثال الإدارة بالأهداف، والتي تنطلق من خلال تحديد الأهداف المرحلية بالمشاركة مع المرؤوسين، وذلك بهدف تحقيق الأهداف العامة للمنظمة من خلال تكامل الأهداف المرحلية، ويتم تقييم تنفيذ الأهداف مرحليا.

كما تبنت أسلوب الإدارة بالاستثناء في مراحل لاحقة من خلال تفويض بعض الصلاحيات وتحديد أبعادها لاتخاذ القرارات، والإدارة بالاستثناء هي أحد مبادئ وظيفة الرقابة الإدارية وتعني أن على المدير أن يعطي أهمية كبيرة لتلك النتائج غير المتطابقة مع المعايير الموضوعة، وأن يتجاهل النتائج المتطابقة.

وهي أسلوب إداري يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي بحيث يحكمها تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات، وبذلك تتحدد وظائف كل مستوى معين ويترك لممارسة النشاط بدون تدخل من المستوى الإداري الأعلى إلا إذا أحدث انحرافات هامة على الطريق المؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة، ويتضح من هذا أن الإدارة بالاستثناء إدارة لتحديد السلطات والمسؤوليات ولتحديد شكل التطبيق وأسلوب الرقابة.

كما تبنت عددا من الفلسفات مثل: الإدارة بالوقت، والإدارة بالتغيير وغيرها من الفلسفات، ونتيجة للتطور التكنولوجي والمعلومات وبروز أنظمتها كان لابد لها من أساليب حديثة متطورة تمكن المنظمة من تسخير معطيات المعلومات لأغراضها التخطيطية والرقابية،(1) ولذلك ظهرت "**الإدارة بالمعلومات** ***Information management***" كأسلوب وفلسفة ومنهجية في الإدارة الحديثة، وجاء نتيجة لاستخدام أنظمة المعلومات في كل وظائف الإدارة وعمليات المنظمة، والتي زادت من قدرتها

---

(1)- شوقي ناجي جواد، **إدارة الأعمال منظور كلي**، عمان: وليد حامد، 2000، ص 403.

في التعامل مع معالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها وبثها للإداريين في كل المستويات الإدارية مما أدى إلى سرعة اتخاذ القرارات واكتشاف الانحرافات في الأداء بصورة سريعة وزاد من إمكانية المشاركة بالمعلومات داخل المنظمة، وأدى إلى بروز دور المعلومات في إدارة المنظمة.

وظهور مبدأ الإدارة بالمعلومات كأسلوب إداري حديث وهو بذلك نتاج نهائي للتطور الكبير في مجال المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات، ولانتهاج أسلوب الإدارة بالمعلومات يجب على المنظمة أن تمتلك مجموعة من المقومات تؤهلها للاستفادة من هذا الأسلوب وهذه المقومات هي:

- يجب على المنظمة أن تتعامل مع الهيكل التنظيمي كمنظمة متكاملة مترابطة.
- تحقيق مبدأ التكامل بين الوظائف داخل المنظمة.
- أن تمتلك المنظمة نظاما للمعلومات متكاملا يستخدم الحاسوب الآلي بأحدث برامجه وأدواته، مما يمكن المنظمة من الضبط والسيطرة على كافة الانحرافات والسلبيات في الوقت المناسب.
- دفع مستوى كفاءة المدراء داخل المنظمة، وتدريبهم على مختلف التقنيات والأنظمة لرفع مستوى أدائهم.
- كما يجب أن يتم بناء الهياكل الإدارية بالطريقة التي تحقق إفراز المعلومات الكافية والمناسبة لتصل لمن يحتاجها بالشكل الذي تساعد على اكتشاف الحل المثالي وفي الوقت المناسب، وبذلك تتدفق المعلومات بشفافية وتصبح مسؤولية وحق الجميع.(1)

والإدارة بالمعلومات كإستراتيجية إدارية ناجحة تنتج عددا من الإمكانيات مثل تقليل عدد خطوط الاتصال لانتقال المعلومات والاستفادة منه مما يتيح للموظفين وبسهولة الوصول إلى النظام لتقديم مشاركاتهم في أي وقت.

وفي حال تبني إستراتيجية الإدارة بالمعلومات فانه يجب على المنظمة أن تعمل على رسم سياستها بدقة متناهية سواء فيما يتعلق ببرامج العمل لهذه الإستراتيجية وتطبيقها

---

(1)- سمير إسماعيل مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 372.

أو بتوفير الموارد الخاصة للمنظمة واستخدامها الاستخدام الأمثل والرقابة عليها.

5 -ظهور الإدارة الإلكترونية كتطور إداري حديث:

الإدارة الإلكترونية أو الحكومة الإلكترونية، [1] هو مدخل إداري حديث يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات، للقيام بالوظائف الإدارية، وانجاز الأعمال التنفيذية، واعتماد الإنترنت(الشبكة العالمية) والإنترانت (الشبكة الداخلية للمنظمة) والإكسترانت (الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء) في تقديم الخدمات بصورة إلكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات في المنظمة، وبينها وبين الأطراف الخارجية، بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليته داخل المنظمة.

والإدارة الإلكترونية تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمة المعاصرة، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق عدد من المزايا الأساسية تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة وتحسين مستوى أداء المنظمة، وتبسيط الإجراءات، وتسهيل الأعمال والمعاملات التي تقدم للمواطنين، وتوفير البيانات وإتاحة المعلومات أمامهم بشفافية.

مصطلح الحكومة الإلكترونية يعني في واقع الأمر **الحكومة الذكية S.M.A.R.T**، مثلما قال وزير المعلومات والتكنولوجيا الهندي، وهذه الحروف ترمز إلى الحكومة الإلكترونية تمثل مبادئ تقوم عليها الحكومة الذكية وهي تتمثل في الآتي:

البساطة................ *Simplicity*

الأخلاقية............... *Morality*

المساءلة................ *Accountability*

الاستجابة.............. *Responsiveness*

---

(1)- يرى معظم الكتاب أن الإدارة الإلكترونية هو الأدق من الحكومة الإلكترونية، وذلك أنها جزء من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، أي أن هذه الأخيرة هو المظلة الكبيرة التي تتفرع عنها تطبيقات مختلفة مثل التجارة الإلكترونية E- Commerce والأعمال الإلكترونية E- Business والحكومة الإلكترونية E- Government، ومنه نجد أن الإدارة الإلكترونية أشمل وأعم وهو الأصل، والحقيقة أنه لا حكومة بدون إدارة، وكذلك لا حكومة إلكترونية بدون إدارة إلكترونية.

الشفافية................. *Transparency*

وعندما نقرأ الحرف الأول لكل كلمة عموديا من الأعلى إلى الأسفل نجد أنها تشكل كلمة ***Smart*** أي الذكية وهي في جوهرها تلخص الخطوات الأساسية للعمل الإلكتروني المتمثلة في: تحديد المسؤولية، المحاسبة على المسؤولية، احترام القوانين والعمل حسب مقاييس خلقية، وجعل العمل الحكومي أكثر شفافية اتجاه المواطنين، وتسهيل أساليب العمل في العلاقات بين المواطنين وحكوماتهم.(1)

-أهداف الإدارة الإلكترونية

بناءاً على ما تقدم، يمكننا أن نقول بأن الأهداف العامة للإدارة الإلكترونية تتلخص فيما يلي:

1. إحداث تحويل في الإجراءات الحكومية مثل ذلك : توفير الخدمات الحكومية بصورة أسرع وبكلفة أقل.

من هذا المنطق يستفيد المواطن كعميل وليس كطالب فضل أو معروف، إذ يزيد احتمال تلبية احتياجاته، كما أنها تخدم أيضا الأعمال التجارية التي يتحول أصحابها إلى عملاء للخدمات الحكومية وموردين لخدمات و سلع الحكومة في آن واحد وتخدم الحكومة الإلكترونية الحكومة نفسها من خلال خفض الكلفة والإنفاق.

2. تطوير نظام الحكم والشؤون العامة وإيجاد علاقة جديدة بين المواطنين و الدولة في إدارة شؤون الدولة من خلال المكونات الثلاثة التالية:

– عملية جمع المعلومات كأساس لتطور السياسات و نشرها بين المواطنين عن نتائج المشاورات في السياسات.

– استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الأولويات و التوجيهات الإستراتيجية للدولة

---

(1)– عمار، بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، بيروت: دار المغرب الإسلامي، 2006، ص 182.

- في مرحلة متقدمة يتم استخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الانتخابات و التمثيل السياسي.

3. خلق الفاعلية في الإدارة وتحسين مستوى العمليات الإدارية باستعمال التقنيات الحديثة.

4. إعادة تنظيم العمل الإداري وتأهيل الكوادر البشرية وتدريبهم على استعمال التقنيات الحديثة.

5. ترشيد القرارات المتعلقة بالعمل الحكومي وتقليص الازدواجية في الإجراءات المعقدة.

6. غربلة المعلومات وانتقاء ما ينفع للقيام بمبادرات واعدة.

7. تخفيف الأعباء على المواطنين وتخفيض الجهد المطلوب لإنهاء المعاملات.

8. تخفيف القيود البيروقراطية، والتقليل من عدد الأوراق المطلوبة للإنجاز المعاملات.

9. تبسيط واختصار الإجراءات الإدارية.

10. تحقيق الشفافية الإدارية، حيث أن إتمام المعاملات الإدارية دون اتصال مباشر بين صاحب الشأن والموظف يبعد الرشوة أو تلاعب الموظفين وسوء معاملتهم.(1)

ومنه نرى أن الإدارة الإلكترونية عملية معقدة تحتوي على مجموعة من المكونات التقنية والمعلوماتية والمادية والبشرية والتشريعية، إن وجدت كل هذه المكونات تحققت الإدارة الإلكترونية.

---

(1)- طارق المجذوب، مرجع سبق ذكره، ص 913- 914.

2- دور المعلومات في اتخاذ القرارات

يعتبر اتخاذ القرارات من أهم وأصعب الأعمال التي يمارسها المسئولون الإداريون، حيث يتخذوا القرارات في مختلف مستويات العمل الإداري أثناء التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والتنسيق، والتنفيذ، والتقييم، وبإمكانهم أن يتبعوا أساليب مختلفة في اتخاذ القرارات، من أهمها:[1]

1- الخبرة:

كثيرًا ما يستند المسئول الإداري على خبرته السابقة في اتخاذ القرار الملائم عندما يواجه مشكلة، أو موقفًا يستلزم قرارًا معينًا، ويفترض هذا الأسلوب أن المشكلات الحالية لها أوجه شبه مع المشكلات السابقة، وبالتالي فإن الحلول التي تم تبنيها في الماضي مفيدة في التعامل مع المشاكل الراهنة.

2- المشاهدة:

يتيح هذا الأسلوب للمسؤول الإداري فرصة للاستفادة من الحلول التي توصل إليها الآخرون، وذلك عن طريق التقليد.

3- التجربة:

وفقًا لهذا الأسلوب يتعامل المسؤول مع المشاكل عن طريق التجربة والخطأ، وهكذا يجد المدير فرصة لتعديل وتصويب الأخطاء التي تواكب عملية تنفيذ القرار الذي تم اتخاذه لحل مشكلة معينة.

4- الأسلوب العلمي:

ويختلف هذا الأسلوب عن الأساليب السابقة (الخبرة، المشاهدة، التجربة) لأنه يعتمد على الموضوعية والتفكير المنطقي، ويتضمن الأسلوب العلمي سبع خطوات أساسية هي:[2]

---

(1)- القوامسة، محمد عبد الله، **المعلومات واتخاذ القرارات**، عمان: رسالة المكتبة للنشر والتوزيع، 1989، ص93.
(2)- محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الإدارة**، مرجع سبق ذكره، ص 55.

أ- تحديد المشكلة:

إن لتحديد المشكلة أهمية كبيرة، حيث تتوقف سلامة القرار الذي سيتخذ لحل المشكلة المطروحة على التحديد الصحيح لهذه المشكلة، حيث كثيرًا من الجهود ستضيع دون التوصل إلى حل ناجح للمشكلة، ويؤكد بيتر دروكر في هذا الشأن« أن مصدر الأخطاء في القرارات الإدارية، يكمن في معظم الأحوال في التأكيد على إيجاد الجواب الصحيح وليس على السؤال الصحيح».

ويمكن اعتماد الطرق التالية لاكتشاف المشكلات:

- حدوث المشكلة بشكل واضح لا يدع مجالا للشك.
- استنتاج المشكلة من خلال بعض المؤشرات التي تتضمنها، مثل التقارير المحاسبية.
- اكتشاف المشكلة من قبل شخص أو جهة خارجية.
- الملاحظة والاختبارات التي تمكن المسؤول الإداري من تحسس العقبات والثغرات.

ب- تعيين العوامل الهامة:

يعتبر تحديد المشكلة شيئًا هامًا وحاسمًا لاتخاذ القرار الملائم، بيد أن ذلك يعد غير كاف، لأنه يتوجب أيضًا تحديد العوامل الهامة ذات العلاقة بالمشكلة، مثل: الوقت اللازم لحلها ومقدار الجهد الضروري لتنفيذ الحل والتكاليف اللازمة لتنفيذ القرار، فكل هذه العوامل من شأنها أن تؤثر في اختيار بديل دون آخر.

ج- معرفة البدائل المحتملة:

البدائل هي عبارة عن الخيارات المتاحة أمام المسؤول الإداري لحل المشكلة المطروحة، ومن البديهي أنه كلما ازداد عدد الخيارات أو البدائل، كلما كانت حرية المسؤول الإداري أوسع في اختيار البديل الملائم لمعالجة المشكلة القائمة.

د- تحليل البدائل:

وبعد تحديد البدائل المتاحة لاتخاذ القرار يجب على المسؤول الإداري أن يدرسها، وذلك بغرض تحديد سلبيات وإيجابيات كل بديل على حده، وعادة ما تكمن سلبيات بديل

معين في طول الوقت الذي يتطلبه وارتفاع تكاليف اعتماده، وتوفير المعلومات الكافية حوله.

هـ- اختيار البديل الأفضل:

تمكن عملية التحليل من تحديد سلبيات وإيجابيات، وعيوب ومزايا كل بديل، وعلى ضوء هذا التحليل يتم استبعاد البدائل التي تتسم بكثير من السلبيات والعيوب، ويتم الإبقاء على البديل الذي تكون إيجابياته ومزاياه أكثر نسبيًا من سلبياته وعيوبه، وتتحدد هذه المزايا والإيجابيات وهذه العيوب والسلبيات باعتبار بعض العوامل مثل الوقت والتكاليف والمعلومات المتوفرة، والنتائج والمضاعفات التي ستترتب على اختيار البديل المناسب، وتتوفر جملة من المعايير التي من شأنها أن تساعد على بلوغ درجة عالية من الدقة والموضوعية في اختيار البديل الأفضل، وتتلخص هذه المعايير فيما يلي:(1)

-**الأهداف التي يحققها بديل معين:** وعليه يكون البديل الأفضل هو ذاك الذي يساعد على تحقيق أهم الأهداف التي يسعى لتحقيقها.

-**مدى اتفاق البديل مع أهداف المؤسسة:** وتأسيسًا على هذا المعيار يكون البديل الأفضل هو ذاك الذي يتمشى مع سياسة المنظمة، وخططها، ونظمها، وفلسفتها، ويساعد على الاقتصاد في النفقات، والمحافظة على العلاقة الإنسانية الفعالة، وعلى كفاءة العمل وجودة المنتج.

-**الفوائد التي يمكن أن تنجز عن اعتماد البديل:** فكلما كانت هذه الفوائد والمكاسب هامة، كان ذلك في رصيد البديل المطروح.

- **المخاطر التي قد تبرز بسبب تبني البديل:** والتي قد تحول دون تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، أو قد تحد من المنافع، أو المكاسب المتوقعة.

-**مقدار الجهد اللازم لتنفيذ الحل:** فكلما انخفض مقدار الجهد الضروري لتنفيذ الحل، كان ذلك في رصيد البديل المتاح، وهو ما يزيد من احتمال تبنيه من قبل المنظمة.

---

(1)- محمد الصيرفي، **نظم المعلومات الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص ص، 160- 161.

-**كفاءة البديل** ، أي مدى استغلاله للموارد المتاحة، وعليه يفضل البديل الذي يعتمد على الموارد الموجودة من أموال وإمكانيات بشرية.

-المعلومات المتوفرة عن الظروف البيئية، ومدى تأثيرها على تنفيذ البديل.

-**مدى النقص في المعلومات التي بني عليها الحل** ، ومقدار الخطأ الذي يمكن أن يترتب على هذا النقص.

-**التوقيت ودرجة السرعة المطلوبة في الحل** ، ومقدار الخطأ الذي يمكن أن ينتج عن هذا النقص.

-**اعتبارات أخرى** مثل قوانين المجتمع، وأعرافه، ونظمه، وتقاليده [(1)].

و- تنفيذ الحل:

لا يكفي أن يتخذ المسؤول القرار، بل يجب أن يتابع تنفيذه لأن القرار الذي تم اختياره لحل المشكلة المطروحة، قد يصادف صعوبات في مستوى التنفيذ وعليه، يجب أن يعمل المسؤول الإداري على تذليل هذه الصعوبات، حتى يتم تحيق الهدف المنشود، ولن يتم ذلك بدون تحديد مسؤوليات كل الأطراف المعنية بالقرار بكل دقة ووضوح.

ز- بناء نظام للمراقبة والتنفيذ:

وامتدادًا لعملية تنفيذ الحل، يجب على المسؤول الإداري أن يختار الوسائل التي تمكنه من مراقبة تنفيذ القرار أو تقويمه، حتى يقيس درجة نجاحه ومدى ملاءته لحل المشكلة التي يستخدم من أجلها.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نستنتج أن المعلومات تشكل العامل الحاسم في نجاح أو عدم نجاح عملية اتخاذ القرار، وعليه، فتوفر المعلومات هو الذي يمكن من الكشف عن الخلل الموجود في المنظمة، وبالتالي عن المشكلات القائمة أو التي ستبرز في المستقبل، كما أن المعلومات هي التي تبرز الجوانب الهامة في المشكلة القائمة، والتي يجب أن تحظى باهتمام خاص إذا ما أريد حلها بشيء من الفعالية.

(1)- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

وعلى صعيد آخر، فإن وجود المعلومات يبرز مختلف البدائل، أو الخيارات المتاحة التي يمكن اختيار أحدها لحل المشكلة القائمة، وفي نفس السياق، فإن من شأن المعلومات في حالة توفرها أن تساعد في الكشف على سلبيات وإيجابيات كل البدائل المتاحة، وبالتالي على اختيار البديل الأفضل، كما أن المعلومات المتوفرة هي التي تحدد خطوات تنفيذ الحل ومسؤوليات كل الأطراف المعنية بعملية التنفيذ بكل دقة ووضوح(1).

وعليه فإن المعلومات هي التي تزود نظام مراقبة وتقييم تنفيذ القرار بالتفاصيل الهامة ذات العلاقة بالصعوبات والسلبيات التي قد تبرز على الطريق، وجدير بالتنويه في هذا الخصوص، أن الفراسة والحصافة والخبرة هي الملكات العقلية التي يحتاج إليها المسؤول الإداري، لترجيح اختياراته في تقدير البدائل، وهذه الملكات لا يمكن استبعادها مهما توفرت المعلومات والتحليلات الرياضية أو الكمية حول المشكلة، بل تعمل جنبًا إلى جنب.

3- دور نظم المعلومات في صنع القرارات

تنوعت نظم المعلومات بتنوع التكنولوجيا السائدة في المنظمات وأيضا باختلاف المستويات التنظيمية لصانعي القرارات، فعلى مستوى القطاعات والوزارات والهيئات والحكومات تكون نظم المعلومات أكثر دقة وكفاءة مما هي عليه في المنظمات الأخرى، وقبل إظهار العلاقة الموجودة بين نظم المعلومات واتخاذ القرارات لابد من معرفة النظم التي تستخدم في اتخاذ القرار ونلخصها كما يلي:

3-1- نظم المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات :

تعمل نظم المعلومات على تدعيم جميع مستويات اتخاذ القرارات والتي تتدرج من مستوى التخطيط الاستراتيجي ثم الرقابة الإدارية والرقابة التشغيلية، ولكي تقوم هذه النظم بخدمة الاحتياجات المتنوعة، تظهر الحاجة إلى وجود العديد من نظم المعلومات و هنا سنعرض ثلاثة أنواع من نظم المعلومات التي تشغل آليا :

(1)- السيد، إسماعيل محمد، **نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية**، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1999، ص 43.

3-1-1- نظم تشغيل البيانات أو معالجة البيانات "DPS" : " هي نظم آلية تختص بتسجيل و تشغيل العمليات اليومية الروتينية الضرورية لسير العمل "[1] و هي تحل محل عملية مسك الدفاتر في نظم المعلومات اليدوية، وتقوم هذه النظم بتجميع وفرز وتصنيف وتشغيل وتلخيص وتخزين البيانات الناتجة عن المعاملات وذلك بطريقة تمكن من استخدامها في فترات لاحقة، فالمقصود بمعالجة البيانات بصفة عامة هو النظام الموجه لمعالجة البيانات أي تحويل الأرقام والحروف إلى معلومات، بغرض زيادة منفعة استخدامها، فنظام البيانات يعتبر من أقدم النماذج التي استخدمت في الإدارات ولها عدة تسميات، كنظام معالجة البيانات أو نظام معالجة التبادلات، أو نظام المحاسبي...[2]

مخرجات هذه النظم مفيدة في عملية الرقابة التشغيلية و اتخاذ القرارات الهيكلية لذلك هي ملائمة لخدمة مديري الإدارة الدنيا والإشرافية، وتساهم في التأكد من أداء المهام الجزئية وفقا لمستويات الأداء المتفق عليها وتعتبر هذه المخرجات مصدر للإجابة على التساؤلات الروتينية حيث أنها تمد المديرين بمعلومات عن الموقف الحالي والماضي مع اعتباره مصدرا أساسيا يغذي نظم المعلومات الأخرى بما تحتاجه من بيانات، كما تقوم نظم تشغيل البيانات بالربط بين المؤسسة والبيئة الخارجية من خلال تسجيل تدفقات المدخلات والمخرجات، وهذا النظام نستخدمه في المستويات التشغيلية بالمنظمة بغرض التعامل مع الأوراق والمستندات والسجلات[3]

وتلخص أهم مخرجات نظم تشغيل البيانات في:

❖تقارير عن ملخصات المعاملات.

❖تقرير مراجعة أخطاء التشغيل.

❖تقارير رصد المعاملات التفصيلية.

---

(1)- سعد غالب ياسين، **المعلوماتية و إدارة المعرفة**، بيروت: مجلة المستقبل العربي، العدد 260، مركز دراسة الوحدة العربية، 2000، ص 121.

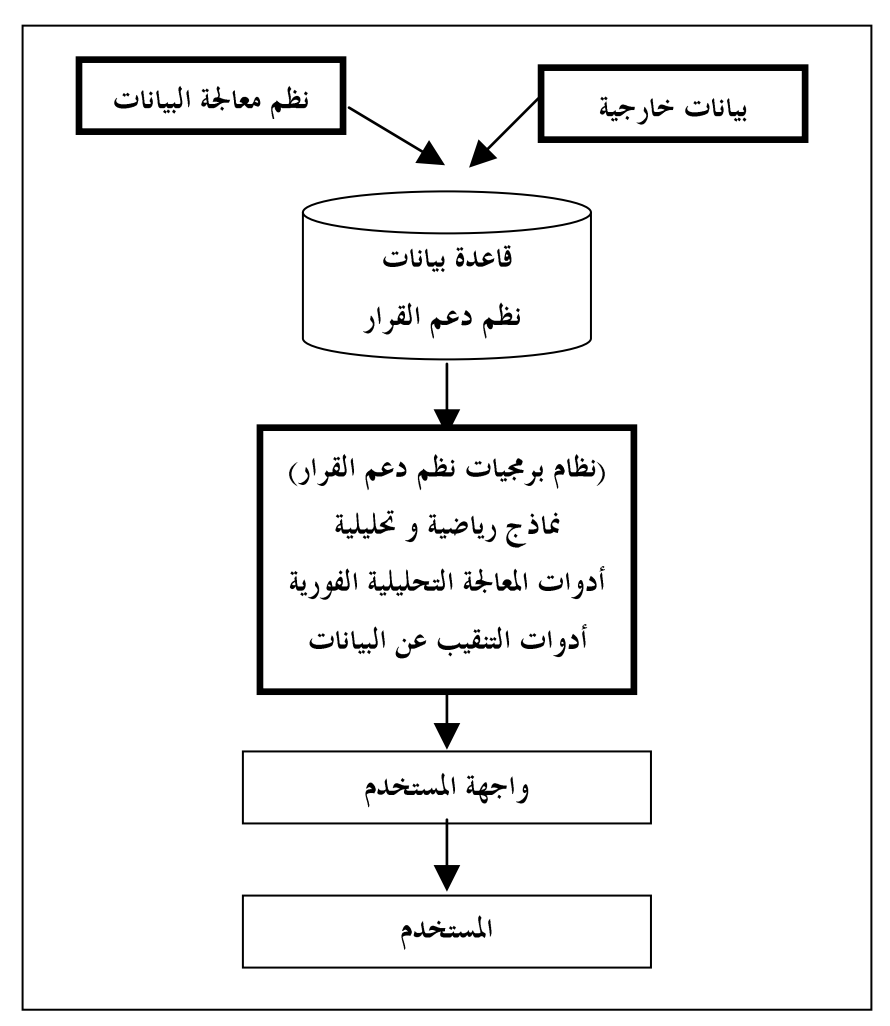
(2)- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 145.

(3)- محمد، الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص243.

3-1-2- نظم دعم القرار "**DSS**"*Decision Support System* :

هي نظم معلومات حاسوبية تفاعلية تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الغير هيكلية والشبه هيكلية، وذلك من خلال استخدام النماذج وقاعدة البيانات، وتتميز باهتمامها مباشرة بدعم المديرين المهتمين بالقرارات الإستراتيجية حيث تهتم بتحليل البيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.(1)

أ- مكونات نظم دعم القرار: تتكون نظم دعم القرار بشكل رئيس من قاعدة بيانات، نظام برمجيات يستخدم لتحليل البيانات به العديد من أدوات المعالجة المختلفة، ثم واجهة المستخدم، ويبين الشكل التالي مكونات نظم دعم القرار.



مكونات نظم دعم القرار

(1)- عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 260.

يلاحظ من الشكل أن نظم دعم القرار تتكون من الآتي[1] :

1. قاعدة بيانات نظم دعم القرار:

تمثل مجموعة من البيانات الحالية أو التاريخية المتراكمة المستمدة من عدد من التطبيقات أو المجموعات، ويمكن أن تكون قاعدة بيانات حاسب شخصي أو مخزون قاعدة بيانات ضخمة تتجدد باستمرار سواء من نظم معالجة المعاملات، أو من البيانات الخارجية التي يمكن الحصول عليها، وتكمن أهمية هذه القاعدة في قدرتها على توفير وصول سهل للبيانات مع مراعاة أمن البيانات.

2. نظام برمجية نظم دعم القرار أو قاعدة النماذج:

هي مجموعة من الحزم البرمجية الجاهزة أو نماذج تحليلية ورياضية تستخدم لتحليل البيانات، والتي تدعم متخذ القرار في دراسة وتحليل أحداث مستقبلية تؤثر على أداء المنظمة، مثل ارتفاع أسعار المواد الأولية، زيادة الطلب، زيادة الدخل....

3. واجهة المستخدم:

جزء من نظام المعلومات تمثل أجهزة ومجموعة أوامر على الشاشة تمكن المستخدم من التعامل والتفاعل مع النظام، فهي تعمل كتذكرة مرور للتفاعل بين مستخدمي النظام، وأدوات برمجيات النظام مثل: الجداول البيانية التي تسهل وتعطي المرونة بين المستخدم ونظم دعم القرارات، حيث تسهل على المديرين الذين لا يملكون الدراية الكاملة في التعامل مع الأدوات المعقدة في النظام.

ب- **نظم دعم القرار الجماعي** *Group Decision-Support Systems*(*GDSS*):

إن نظام دعم القرار الجماعي نظام تفاعلي مبني على الحاسب يدعم مجموعة من الناس يتشاركون في مهمة واحدة، فيعملون مع بعضهم البعض كفريق ويستخدم لحل المشاكل غير المهيكلة.[2]

---

(1)- سلوى، أمين السامرائي، وعبد الرحمن العبيد، ونجم عبد الله الحميدي، **نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر**، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع ، 2005، ص 155.

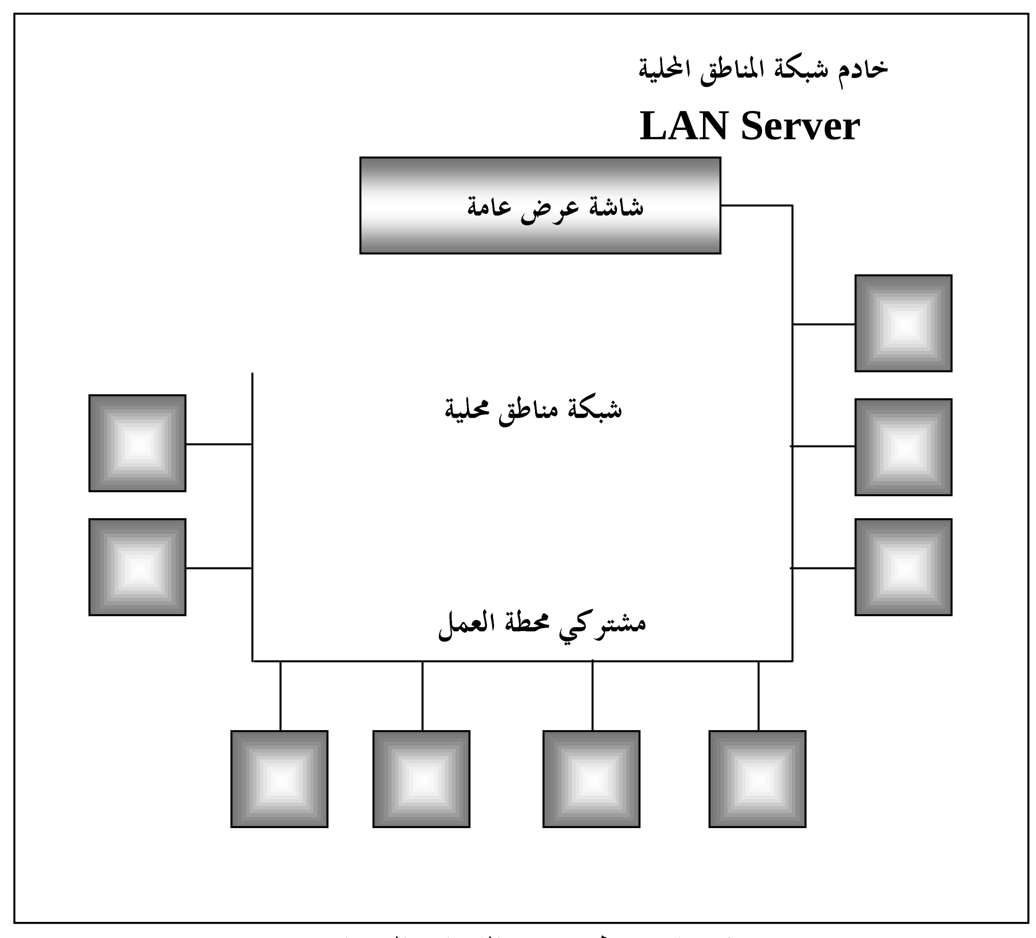
(2)- منال، محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 211.

ومن هنا فإن ما يميز نظام دعم القرار الجماعي هو المشاركة في قاعدة بيانات موحدة يمكن الوصول إليها من قبل الفريق الذي يعمل على حل مشكلة أو مشروع معين.

- مكونات نظم دعم القرار الجماعي:

تحتوي نظم دعم القرار الجماعي على ثلاث عناصر رئيسية هي: الأجهزة، البرمجيات، والأفراد.

ويبين الشكل التالي مكونات نظم دعم القرار الجماعي.[1]



مكونات نظم دعم القرار الجماعي

تتمثل مكونات نظم دعم القرار الجماعي في الآتي :

---

(1)- سلوى، أمين السامرائي، وعبد الرحمن العبيد، ونجم عبد الله الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

أ. **الأجهزة** *Hardware*

تشمل الأجهزة جميع المكونات المادية التي تعمل على تقديم تسهيلات الاجتماع نفسه مثل: قاعة الاجتماع ومستلزماتها والتي تدعم تعاون المختصين، كما تتضمن أيضا التجهيزات الإلكترونية لكل عضو في الفريق للمشاركة في الاجتماع، وخشبة المسرح الرئيسية المزودة بأجهزة إلكترونية سمعية وبصرية ،كما تشمل أيضا على حواسيب وتجهيزات الشبكة الإلكترونية.

ب. البرمجيات *Software*

لقد زودت البرمجيات في نظم دعم القرارات ببرامج وتطبيقات متخصصة لتقابل احتياج المجتمعين في قاعة واحدة، كما يمكن استخدامها في الاجتماعات عبر الشبكة الإلكترونية حيث يكون المجتمعون في أماكن متباعدة.

ومن أدوات برمجيات نظم دعم القرار الجماعي الإستبانة الإلكترونية، وأدوات صياغة السياسات.

ت. الأفراد: *People*

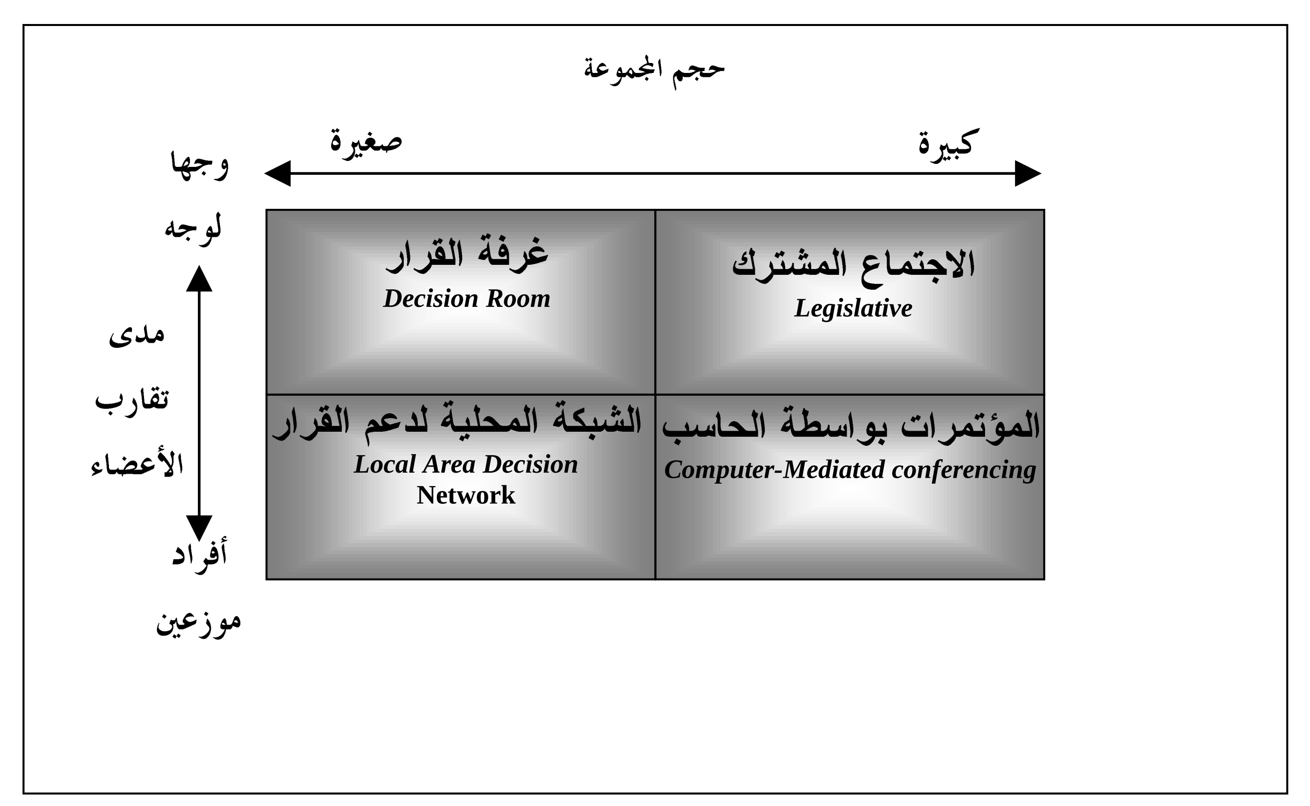
يتكون من الأعضاء المشاركين في صنع القرارات بالإضافة إلى منسق الجماعة الذي يتولى تنسيق العمليات والأنشطة داخل النظام ويقوم بتشغيل الأجهزة والبرامج وعرض المعلومات عند الحاجة إليها، وهو يقوم بدور حلقة الوصل بين تكنولوجيا المعلومات وأعضاء الجماعة.

- أشكال نظم دعم القرار الجماعي:

تقدم نظم دعم القرار الجماعي أشكالا مختلفة من التسهيلات تعتمد على حجم المجموعة ومدى تباعد الأفراد المشاركين، ويبين الشكل التالي تلك الأشكال وتتمثل في:[1]

---

(1)- علاء، السالمي، وعثمان الكيلاني، وهلال البياتي، **أساسيات نظم المعلومات الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص242.



أشكال نظم دعم القرار الجماعي

1. غرفة القرار: *Decision Room*

هي حجرة مجهزة بالتسهيلات الفنية والحاسوبية يجتمع فيها مجموعة صغيرة من المشاركين معا في قاعة واحدة وجها لوجه، وفي مركز القاعة يكون مسهل الاجتماع وهو الذي ينظم الاجتماع، ويكون لكل مشترك جهاز خاص لعرض الأفكار، وتلخيص نتائج البيانات وعرضها على المشاركين.

2. شبكة المناطق المحلية للقرار: *Local Area Decision Network*

عندما يكون من الصعوبة على المشاركين الاجتماع وجها لوجه، إذ يكون المشاركون موزعين في أماكن مختلفة فيمكن لهم عندئذ أن يجتمعوا باستخدام شبكة المناطق المحلية (*LAN*) إذ يبقى الأفراد المشتركون في هذه الحالة كل في مكانه، ويتفاعل مع بقية المشتركين من خلال محطة عمل (*Workstation*) مع وجود حاسب مركزي تتوافر به قواعد البيانات، والنماذج، والبرمجيات، بحيث يمكن لأي مشترك أن يرى بقية الأعضاء

عن طريق الشاشة، ويوفر هذا النظام ميزة إمكانية عقد الاجتماعات مع بقاء كل مشترك في موقعه.[1]

3. الاجتماع المشترك: *Legislative Session*

عندما يكون المجتمعون بأعداد كبيرة ولا يستطيعون استخدام حجرة القرار، فيكون عندها الاجتماع المشترك هو الذي يحقق الغرض، إذ تستفيد المجموعات الكبيرة من تقنيات الاتصالات والفيديو في تنفيذ الاجتماع، ويمكن استخدام شبكة المناطق المحلية (LAN) أو شبكة المناطق الواسعة (WAN) للتنفيذ ويعتمد ذلك على مدى تباعد المسافات، ومدى تباعد المجموعة عن بعضها البعض، ومن الملاحظ أن مسهل الاجتماع إما أن يعطي فرص متساوية للمشاركين، أو يعطي قرار في تحديد المادة التي توزع على الشاشة للمجموعة لرؤيتها بأن يقسم الوقت المتاح بين الأعضاء حسب أهمية المشاركة وظروف الاجتماع.

4. المؤتمرات بواسطة الحاسب *Computer-Mediated Conference*

عندما تكون المجموعات كبيرة وموزعة على مناطق جغرافية متباعدة، فإن المكتب الافتراضي يعطي رخصة مرور اتصالات بين تلك المجموعات، وتعرف هذه التطبيقات الجماعية باسم تطبيقات المؤتمرات الحاسوبية وتتضمن المؤتمرات الصوتية (*Audio Conferencing*)، والمؤتمرات المرئية (*Video Conferencing*).[2]

أ - **نظم دعم المديرين التنفيذيين** *Executive Support Systems*(*ESS*)

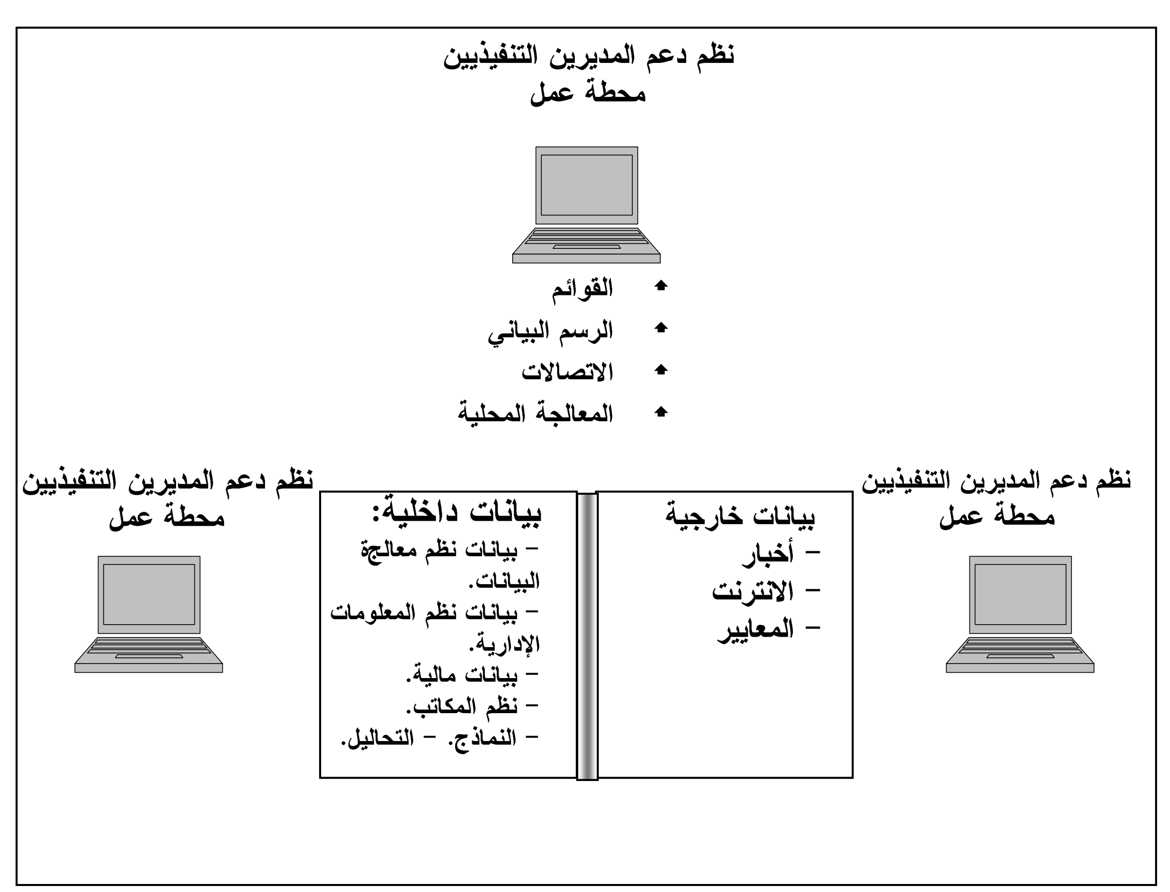
يهدف هذا النظام عموما إلى تعزيز قدرة المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث تقع مسؤولية التخطيط الاستراتيجي والقيادة والرقابة وإدارة شؤون المنظمة.

و يبين الشكل أدناه نموذج نظم دعم المديرين التنفيذيين.

---

(1)- منال، محمد الكردي، وجلال، إبراهيم العيد، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية النظرية- الأدوات- التطبيقات**، مرجع سبق ذكره، ص213.

(2)- سلوى، أمين السامرائي، وعبد الرحمن العبيد، ونجم عبد الله الحميدي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 160- 162.



نموذج نظم دعم المديرين التنفيذيين

يسمح هذا النظام بتقديم سريع للمعلومات بطريقة صحيحة وتامة وبدقة وزمن صحيح، مما يسمح للإدارة العليا بمراقبة الأنشطة المختلفة، والعمل على إتمام الأهداف الإستراتيجية، وتحسين الجودة والخدمة، كما يعمل على تسهيل إعادة هيكلة المنظمة ويؤدي إلى التفكير الواضح في الأعمال مما يعمل على تحسين الأداء في المنظمة.

إنه نظام يزود المعلومات للمديرين في الإدارة العليا، ويساعد في مراقبة أداء المنظمة، تعقب نشاطات المنافسين، تحديد مواقع المشاكل، تحديد الفرص، والتنبؤ بالاتجاهات،ودعم حل المشاكل غير المهيكلة والتي يمكن أن تحدث في المستوى الاستراتيجي للمنظمة بتزويدها بالمعلومات سواء من المصادر الخارجية أو الداخلية.(1)

- فوائد نظم دعم المديرين التنفيذيين:

توفر نظم دعم المديرين التنفيذيين المعلومات لمساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات

---

(1)- محمد، الصيرفي، **نظم المعلومات**، مرجع سبق ذكره، ص 40.

المختلفة وتتمثل الفوائد المختلفة التي تقدمها نظم دعم المديرين التنفيذيين للإدارة العليا في الآتي:

1. مساعدة المديرين التنفيذيين في الإدارة العليا على مواجهة المشاكل غير المهيكلة عند حدوثها في المستوى الاستراتيجي للمنظمة.
2. المساعدة في تزويد البيانات من المصادر الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، حيث يمكنها تقديم الجداول والرسومات المختلفة، مما يساعد الإدارة في مراقبة عوامل النجاح المعيارية مثل: تحديد الربحية، النسب المالية، الحصة السوقية، ومقارنتها بالمعايير الأساسية للمنشأة.
3. المساعدة في تزويد البيانات الخارجية عن طريق المسح البيئي بواسطة استخبارات الأعمال عن طريق شبكة الانترنت، للتعرف على التغيرات البيئية وتحديد الفرص والتهديدات البيئية التي يمكن أن تواجه المنظمة.
4. القدرة على التحرك من بيانات ملخصة إلى بيانات ملخصة أقل فأقل، للوصول إلى حد أدنى من التفاصيل حيث المعلومات المختصرة التي يجب أن تقدم للإدارة العليا.
5. مساعدة المديرين التنفيذيين في الإدارة العليا على تحليل، مقارنة، تحديد الاتجاهات والتنبؤ بها مثل: التغير في اتجاهات السوق والتي تسهل مراقبة الأداء وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية.
6. مساعدة المديرين التنفيذيين في الإدارة العليا على زيادة مساحة المراقبة والسيطرة، لتسمح لهم برؤية عدد أكبر من مصادر أقل، واتخاذ القرار المناسب عند تغيير الظروف.

وبعد دراستنا لنظم دعم القرار ولأنواعه تبين لنا أن نظم دعم القرار تتميز بدعمها المباشر للإدارة العليا والوسطى مع إمكانية استفادة الإدارة الدنيا، كما تتميز بسهولة الاستخدام والمرونة واقتراح الحلول بدلا من تقديم المعلومات التي تحتاج إليها الإدارة، وتتميز بإمكانية تحليل عالية عن طريق استخدامها لقواعد بيانات داخلية وخارجية وهي تستمد الاحتياجات الداخلية عادة من نظم تشغيل البيانات ونظم المعلومات الإدارية.

ب -دور أنظمة دعم القرار في المستويات التنظيمية المختلفة:

يبرز دور نظم دعم القرار في استخدام مختلف النماذج التي يسمح بها في كل مستوى من مستويات التنظيم وهي:[1]

1 -المستوى الإستراتيجي (الإدارة العليا):

وتستخدم فيها النماذج الإستراتجية المساهمة في عملية التخطيط الإستراتيجي، ومن أمثلة هذه النماذج تلك المستخدمة في تحديد الأهداف الإستراتيجية، وتخطيط عمليات الاندماج أو الاستحواذ، واختيار موقع المصنع وإجراء التحليل البيئي.

2 -المستوى التكتيكي (الإدارة الوسطى):

يتم فيه التعامل مع النماذج التكتيكية التي تستخدم في عمليات تخصيص موارد المؤسسة والرقابة عليها، ومن أمثلتها تلك النماذج التي تهتم بتخطيط القوى العاملة، وتخطيط ترويج المبيعات، وإعداد الموازنات، وغالبا ما تغطي هذه النماذج فترات زمنية قصيرة الأجل مقارنة بالنماذج الإستراتيجية.

3 -المستوى التشغيلي (الإدارة الدنيا):

تستخدم النماذج التشغيلية فيه لدعم أنشطة العمل اليومية، والتي تتم في المستويات الدنيا التنفيذية، ومن أمثلة هذه النماذج، تلك التي تستخدم في جدولة الإنتاج، والرقابة على المخزون، وتخطيط عمليات الصيانة، والرقابة على الجودة.

3-1-3- النظم الخبيرة:*Expert System*

هو أحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي (AI) *Artificial Intelligence* والذي يمكنه أن يرشد ويحلل ويدلل ويتصل ويصمم ويشرح ويفحص ويعرف ويفسر ويحدد ويتعلم ويختبر ويمسح ويحفظ، وهو بديل برمجي لحل المشكلات التي تحتاج خبراء لحلها[2]. وتستند

---

(1)- منال محمد الكردي، وجلال إبراهيم العيد، مرجع سبق ذكره، ص327

(2)- *Robert Mockler & Dologite J,* ***Knowledge Base System: An Introduction to Expert System****. N.Y.: Macmillan Pub, 1992. P. 13.*

النظم الخبيرة إلى تقنية تمثيل المعرفة والخبرة الإنسانية المتراكمة في حقل علمي أو تطبيقي محدد، حيث يقوم مهندس المعرفة ببناء نماذج للمعرفة المكتسبة من الخبراء في المجال وكتابتها ببرنامج أو بخوارزمية يستطيع الحاسوب تنفيذها وتلبية حاجات المستعمل غير الخبير منها لاحقاً[1].

لهذا يعتبر النظام الخبير نظام مبني على المعرفة مصمم لنمذجة قدرة الخبير الإنساني على حل المشكلات، وشكلا متطورا من أشكال الذكاء الاصطناعي والتي استندت في بناء النظم على مبدأ شبيه بمنطق التفكير الإنساني، وحتى يقوم النظام الخبير بهذه المعرفة لا بد أن يمتلك مكونات جوهرية مثل: قاعدة المعرفة، محرك الاستدلال، ذاكرة عاملة، تفسير الاستدلال، والواجهة البينية.

لقد انتشر استخدام النظام الخبير في العديد من التطبيقات، حيث يستخدم لتحسين أداء كل مرحلة من دورة حياة الأعمال، بدءا من إيجاد المستهلكين، وانتهاء بتوريد المنتج،وخدمات ما بعد البيع، كما شاع استخدامه أيضا في المجالات الطبية والهندسية وإدارة الأعمال.(2)

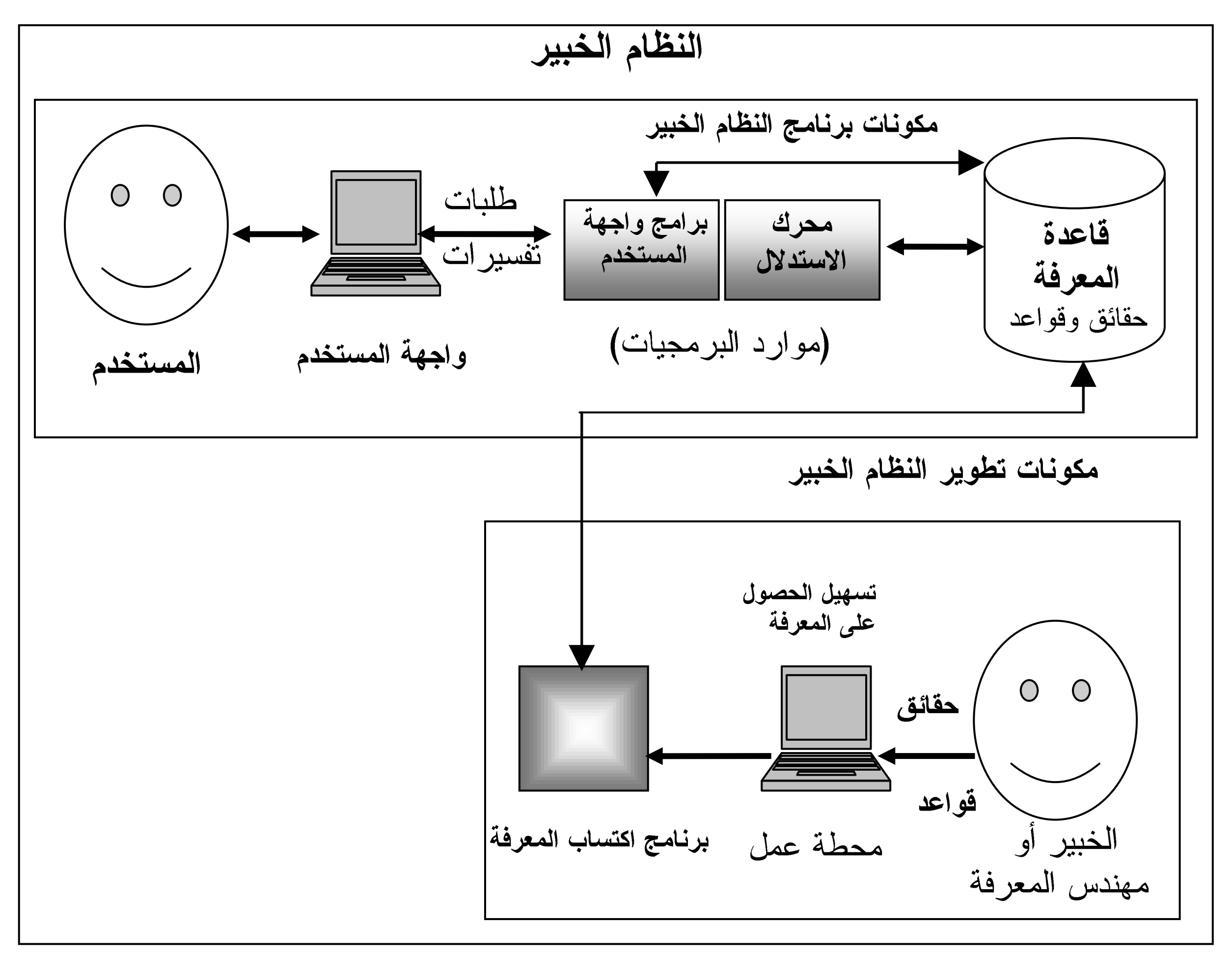
أ. مكونات النظام الخبير:

يتكون النظام الخبير من قاعدة المعرفة، موارد البرمجيات، وواجهة المستخدم، ويبين الشكل التالي مكونات النظام الخبير وتطويره.

---

(1)– سعد، غالب ياسين، **المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤيا إستراتيجية عربية**، بيروت: المستقبل العربي: العدد: 260، مركز دراسات الوحدة العربية، تشرين أول، 2000، ص128.

(2)– سعد، غالب ياسين، **تحليل وتصميم نظم المعلومات**، مرجع سبق ذكره، ص 41



مكونات النظام الخبير وتطويره من إعداد الباحث حسب إطلاعه

يتكون النظام الخبير من المكونات التالية:

1. قاعدة المعرفة: *Knowledge Base*

تحتوي على المعرفة المتخصصة في مجال الخبرة المتراكمة التي يقوم بتجهيزها الخبير أو مجموعة خبراء، وتشتمل هذه المعرفة المتخصصة على الحقائق، والقواعد، والمفاهيم، والعلاقات، ويتم جمع واشتقاق هذه المعرفة من خلال التقنيات التي يستخدمها مهندس المعرفة.

كما تعتمد النظم الخبيرة على قواعد معرفة متعددة المجالات من أجل تغطية خبرات متشابكة تمد المستخدم بالإجابة على التساؤلات المختلفة.(1)

(1)- سعد، غالب ياسين، **تحليل وتصميم نظم المعلومات**، مرجع سبق ذكره، ص 32- 33.

2. موارد البرمجيات: *Software Recourses*

تحوي موارد البرمجيات على مجموعة برمجيات النظام الخبير وهي:

أ - محرك الاستدلال: *Inference Engine*

يعتبر محرك الاستدلال بمثابة العقل للنظم الخبيرة، وهي عبارة عن برنامج يوفر منهجية للتفكير في المعلومات الموجودة في قاعدة المعرفة، وفي مكان العمل، وإعداد التوصيات، وتقوم باستخدام العديد من القواعد مثل: **(لو- إذًا)** حيث يتم بداية تقييم **لو** ثم بعد ذلك ممارسة **إذًا**، أي أنها تعمل مع الحقائق الموجودة في الذاكرة العامة والمعرفة المتخصصة التي تتضمنها قاعدة المعرفة لاشتقاق واستنباط معلومات جديدة.[1]

ب -برامج واجهة المستخدم: *Programs User Interface*

هي البرمجيات التي تسهل للمستخدم التفاعل مع النظام الخبير، والتخاطب معه، إذ يستطيع المستخدم من خلالها إدخال المعلومات والتعليمات إلى النظام وتوجيه الأسئلة وتلقي الإجابات، وغالبا ما تهدف تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي إلى تزويد واجهة المستخدم باللغات التي تمكن المستخدم من التفاعل بسهولة مع النظام.

3. واجهة المستخدم: User Interface

وهي مجموعة من الإجراءات التي تساعد المستخدم في التفاعل مع النظام من خلال توفير لغة تخاطب طبيعية تعتمد أسلوب الحوار المبسط وإمكانية متابعة الإجراءات لمعالجة المشكلة من حيث محرك الاستدلال والمرونة المطلوبة لإضافة معارف جديدة أو إجراء التعديلات الحالية، وهذا يؤدي إلى زيادة ثقة المستخدم في النظام الخبير.[2]

ب. **مكونات تطوير النظام الخبير:**

يرتبط تطوير النظام الخبير بالمكونات التالية:

---

(1)- نفس المرجع السابق الذكر، ص 34.

(2)- علاء، السالمي، وعثمان الكيلاني، وهلال البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 253.

1. **الخبير أو مهندس المعرفة:** *Expert or Knowledge Engineer*

يقوم مهندس المعرفة بتطوير البرامج المختلفة التي تمثل أحد مكونات النظام الخبير، حيث يقوم بإدخال الحقائق والقواعد المختلفة إلى برامج النظام الخبير، وتتجمع تلك الحقائق والقواعد في محطات العمل.

2. **برنامج الوصول للمعرفة:** *Knowledge Accession Program*

إن برامج الوصول للمعرفة ليست جزءا من النظام الخبير، بل هي أدوات برمجيات لتطوير قاعدة المعرفة، والتي تستخدم لتطوير النظام الخبير، حيث أن الغرض منه استمرار تحديث قاعدة المعرفة.

ج. **الأشكال المختلفة للنظم الخبيرة:**

1 - **النظم التي تعمل كمساعد** : حيث يقوم النظام بمساعدة المستخدم في التحليل الروتيني لبعض الأعمال، ومن أمثلتها: النظم التي تقوم بقراءة الخرائط والرسومات البيانية المختلفة.

2 - **النظم التي تعمل كزميل:** إذ يسمح هذا النظام للمستخدم أن يناقش المشكلة مع النظام ويتلقى الإجابات فتكون النتيجة محصلة جهد مشترك للمستخدم والنظام معا.

3 - **النظم التي تعمل كخبير:** يقدم النظام في هذه الحالة نصيحة جاهزة للمستخدم في الحالة التي تعرض عليه.[1]

د. **خصائص النظم الخبيرة:**

1. يصمم بناءا على وجود معرفة دقيقة وكثيفة عن المجال محل الدراسة.

2. يقوم على أساس التحليل التجريبي.

3. يعتمد على المعالجة الرمزية.

4. للنظام الخبير القدرة على تفسير عملية الاستدلال التي يقوم بها.[2]

5. ضمان أعلى مستوى من الموضوعية والموثوقية عند اتخاذ القرار.

---

(1)- عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 295.

(2)- منال محمد الكردي، وجلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 255.

6. استخدام النظم الخبيرة في كل وقت وفي كل مكان تطلبه.

7. تقديم المشورة والنصح لاتخاذ القرارات غير هيكلية وشبه هيكلية.

8. أتمتة المهام الروتينية التي يقوم بها الخبير الإنساني.

9. حل مشكلات فقدان المعرفة المتراكمة للخبير الإنساني نتيجة التقاعد، ترك العمل أو الموت.

10. الثمن الباهظ الذي يدفع لتحقيق التراكم النوعي المعرفي والعلمي للخبير الإنساني.(1)

ه. تطبيقات النظم الخبيرة:

يتضمن استخدام النظم الخبيرة إيجاد الحلول، حيث يعمل على تقديم النصيحة المناسبة للمستخدم بعد أن يوجه عدة أسئلة ويتلقى عدة إجابات، ثم العودة إلى قاعدة المعرفة المخزنة لديه بما تملك من حقائق وقواعد متعلقة بالنصيحة.

هناك مجالات عديدة تم فيها تطبيق النظم الخبيرة بالفعل، وأثبتت نجاحا كبيرا في هذه المجالات والتي أضفت عليه نوعا من الجدارة العلمية والعملية، ومن أهميتها مجال الطب والكيمياء، الشؤون العسكرية، القانون، الجيولوجيا، الزراعة، الهندسة الإلكترونية، إدارة المعلومات، المحاسبة، وإدارة الأعمال وغيرها من المجالات.(2)

- **النظم الخبيرة في مجال الإدارة:**

يمكن الاستفادة من النظم الخبيرة في العديد من المجالات لكي تساعد العاملين على أداء عمل معين والتأكد من صحته فعلى سبيل المثال يمكن للنظم الخبيرة أن تحول الأرقام، والمعلومات المتاحة في قوائم الدخل والميزانية إلى تقارير الضرائب توضح فيه ما تعنيه الأرقام وتظهر أيضا ما بها من مشكلات.

- **دور النظم الخبيرة في عملية اتخاذ القرارات:**

تلعب النظم الخبيرة دورا هاما في مجال اتخاذ القرارات حيث تعتمد على أدوات الذكاء الاصطناعي في تحديد المشكلات وذلك بواسطة قاعدة المعرفة التي تعد أحد مكونات النظام الخبير.

---

(1)- سعد، غالب ياسين، **تحليل وتصميم نظم المعلومات**، مرجع سبق ذكره، ص 31

(2)- معالي فهمي حيدر، مرجع سابق ذكره، ص 173

وتقوم النظم الخبيرة أيضا بتنمية بدائل الحلول وتقييمها واقتراح الحل الملائم حيث يتوفر للنظم الخبيرة المنطق الذي يساعد على القيام بذلك.

وتستخدم النظم الخبيرة غالبا في مجال الأعمال لتقديم النصح والمشورة، وتكون أكثر موضوعية ورشد عند اتخاذ القرارات، ولا تعد بديلا عن متخذ القرار نفسه.

3-2- علاقة نظم المعلومات باتخاذ القرارات:

تلعب نظم المعلومات بأنواعها المختلفة دورا هاما في صنع القرارات يفوق أي دور في أي مجال، ذلك لأن نجاح المنظمة يقف على معدل كفاءة إدارتها في صنع القرارات، وتعد المعلومات حجر الأساس الذي ترتكز عليه القرارات وبقدر الدقة والشمول وحسن التوقيت في توفير المعلومات الضرورية ترتفع تلك الكفاءة، ومن هنا فإن طبيعة القرارات ودرجة الكفاءة في صنعها إنما تتوقف على نوعية المعلومات المستخدمة ودرجة دقتها انطلاقا من أن القرار الإداري هو عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تقييم النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

ومنه نستنتج أن أهمية القرار تعادل بالضرورة أهمية المعلومات التي أعتمد عليها، حيث أنه اعتمد على مدى نجاح وفشل المنظمة على أساس مدى النجاح في صنع القرارات، كما قيل إن المعلومات الضرورية بالخصائص المطلوبة في أيدي الإدارة الرشيدة تحقق المعجزات، ووجود المعلومات غير المتكاملة والمضللة يستتبع بالضرورة وجود إدارة غير ناجحة، وقد عبر (**لامبرتون *Lamberton*)** أحد كبار رجال الاقتصاد في الولايات المتحدة الأمريكية عن هذا الموقف بقوله: "في عالم تجد فيه كل شركة مرغمة فيه على صنع قرارات فريد ة ومصيرية ولتحقيق أعلى معدلات الكفاءة والابتكار، فإن صنع مثل هذه القرارات يدفع للاهتمام بالمعلومات بحيث يصبح توفيرها واختزانها والإفادة منها نشاطا استثماريا أساسيا."[(1)] إن الإطار السليم لتحديد أهمية نظم المعلومات في صنع القرار يتمثل في دور النظام بتوفير المعلومات الضرورية لصنع القرارات، وفي تسهيل استخدام

---

(1)- محمد، عبد الحسين آل فرج الطائي، مرجع سبق ذكره، ص223- 224.

الأساليب الرياضية الحديثة في صنعها وفي إضفاء الرشد والعقلانية في انجاز كل مرحلة من مراحل صنع القرار.

3-3- دور نظم المعلومات في تجهيز مراكز صنع القرارات بالمعلومات الضرورية:

يتكفل النظام بتوفير المعلومات بالوقت والكمية والدقة والتكلفة المناسبة وبالشكل الذي يسهم في إتاحة صورة واضحة عن مجال القرار، وأن أي خلل في القيام بهذه المهمة ينعكس سلبا على وضوح تلك الصورة، وتقع المعلومات التي يحتاجها صانعو القرارات بشكل عام في ستة أصناف وهي:

أ. **المعلومات المريحة:** وهي معلومات التي تلخص الوضع العام للمنظمة أو لأنشطتها المختلفة.

ب. **المعلومات التحذيرية:** وهي المعلومات التي تحذر المدراء قبل حدوث المشكلة، والتي تستلزم فعلا إداريا أو تغييرا في الخطط، وتأتي هذه التحذيرات من مصادر مختلفة تتراوح بين المكالمة الهاتفية إلى المعطيات الحسابية في صيغة تقارير تحدد الاتجاهات والظروف المتوقعة.

ت. **المؤشرات الرئيسية:** وهي المعلومات الخاصة بالقياسات للجوانب المهمة من الأداء المنظمي، وتستخدم أغلب المنظمات أهداف رقمية لتحديد المؤشرات الرئيسية، مثل: العائد من الاستثمار، مستوى تذمر الزبون...

ث. **معلومات عن حالة محددة:** وهي معلومات عن موضوع محدد يستلزم اهتمام المنظمة.

ج. **المعلومات غير الرسمية (الإشاعات):** وهي معلومات تأتي من مصادر غير رسمية، وتأخذ في أغلب الأحيان صورة إشاعات تحتمل الصواب والخطأ، ويحاول المدراء الحصول عليها بسبب أنها تمثل انعكاسات جيدة لفهم الكيفية التي يفكر بها الأفراد وأيضا تعكس الحالات التي يمكن أن تتحول إلى مشاكل مستقبلا.

ح. **المعلومات الخارجية:** وهي المعلومات التي يتم الحصول عليها من خارج المنظمة، والتي تعكس مختلف متغيرات البيئة الخارجية، وهي ضرورية في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة واعتماد خياراتها ورسم سياستها وتحقيق أهدافها.[1]

3 4 -دور نظم المعلومات في انجاز مراحل صنع القرارات:

كما رأينا آنفا مراحل صنع القرار اختلف فيها المفكرون كثيرا، وقد اقترح **"H.Simon" هربرت سايمون** مراحل صنع القرار واختصرها في بأربعة مراحل أساسية حيث يمكن تصور عملية صنع القرار كحركة انسيابية تبدأ بادراك المشكلة أو الفرصة مرورا بالتصميم وانتهاءاً بالاختيار والتنفيذ، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية العودة مجددا بنتائج أية مرحلة لاحقة إلى المرحلة السابقة في إطار عملية التغذية العكسية للبدء من جديد، وهذه المراحل هي:

أ - **مرحلة الاستخبارات:**

أهم ما تحتاجه مرحلة الاستخبارات خاصة في خطواتها الأولى المتعلقة بالبحث عن المشكلات هو التعرف على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بغرض جمع وتخزين كميات هائلة من المعلومات التي يمكن أن تقيد صانع القرار للقيام بهذه الخطوة بسهولة ويكون ذلك عن طريق نظم المعلومات اليدوية أو المبنية على الحاسب الآلي، فالبيانات الداخلية والخارجية توفر قاعدة من المعلومات التي تساعد في التعرف على المشكلات ونظم دعم الإدارة العليا من خلال اتصالها الشبكي بمصادر المعلومات التي تساعد المدير على سرعة اكتشاف المشكلات، بالإضافة إلى المساعدة في تحديد وتوصيف المشكلات فإن نظم المعلومات تعمل بمثابة جهاز الإنذار المبكر الذي يساعد على الكشف عن المشكلات التي قد تواجه المنظمة مستقبلا.[2]

ب -**التصميم:**

تتضمن هذه المرحلة تحديد بدائل حل المشكلات، وتقييم هذه البدائل، ويتكون كل بديل من مجموعة التصرفات التي قد تؤدي القيام بها إلى حل المشكلة، ويتطلب تنمية بدائل

---

(1)- محمد، عبد الحسين آل فرج الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص224- 226.

(2)- منال محمد الكردي، وجلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص166.

الحل تجميع الكثير من المعلومات، وهذه المعلومات قد تكون في صورة حقائق مختزنة في قواعد البيانات أو ملفات نظم المعلومات، أو تقديرات وتنبؤات عن المتغيرات الهامة المكونة للمشكلة، وعملية توليد البدائل وتجميع المعلومات تستغرق وقتا كبيرا، لكن نظم المعلومات يمكنها خفض تلك الجهود من خلال توفير إمكانيات الاتصال السريع والسهل بقواعد البيانات.

لهذا فان لنظم دعم القرارات دورا هام في مساندة المديرين، إلا أن العامل المؤثر في استخدام هذه الأدوات يمكن في الحكم الشخصي للمدير الذي يقوم باختيار أسلوب التحليل الملائم لطبيعة البديل والمشكلة وتفسير وترجمة نتائج التحليل، كما أن النظم الخبيرة أيضا تساعد في إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة.

ت –**البحث والاختيار:**

إن نظم المعلومات لا تقوم بصنع القرار ولكن تساهم في تحديده، وذلك بما توفره من نماذج رياضية وكمية....الخ، وتعمل على تحديد الحلول الممكنة وتقييمها مما يسهل عملية اختيار الحل المناسب، ويمكن أن تساهم هنا نظم دعم القرار عن طريق إجراء عملية التقييم الكمي للبدائل كما أن النظم الخبيرة يمكنها أن تساهم في عملية تقييم واقتراح الحلول الممكنة.

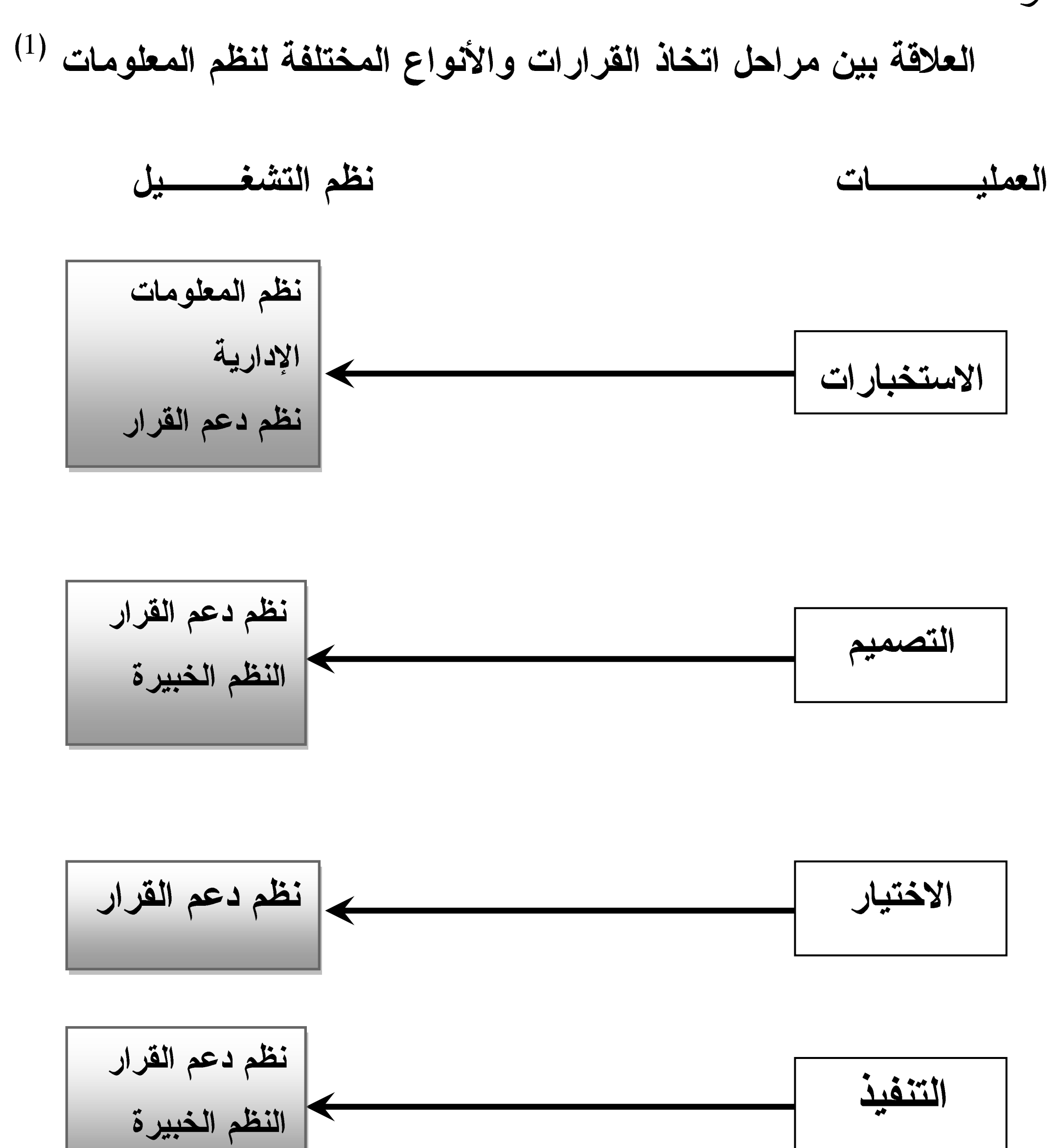
ث –**التنفيذ:**

لا يتوقف دور نظم المعلومات في عملية المساهمة في تحديد القرار النهائي، بل يتعداه إلى العمل في تسهيل عملية تنفيذ القرار التي تستلزم عمليات اقتناع الأطراف المشاركة والأطراف المنفذة، وإن عملية الإقناع نفسها تحتاج إلى عمليات اتصال بين العديد من الأطراف المعنية بالقرار، وهنا يمكن استخدام نظم دعم القرار في إجراء هذه الاتصالات من خلال شبكات الاتصال، وكلما اعتمدت عملية الإقناع على تقديم مخرجات النظام وعرضها في أشكال بيانية ونتائج تحليل الحسابية كلما كانت أسهل، والنظم الخبيرة تساهم في هذه المرحلة من خلال استخدامها في عمليات التفسير والتبرير المصاحبة للقرار الذي تم صنعه حتى يسهل تنفيذه.

والدور الأهم لنظم المعلومات في هذه المرحلة، هو متابعة نتائج التنفيذ من خلال توفير تقارير واضحة ومحددة عن نتائج الأداء، بحيث يساعد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتقييم جودة القرارات.

من خلال الشكل أدناه سنبين دور نظم المعلومات في كل مرحلة من المراحل السابقة الذكر.

العلاقة بين مراحل اتخاذ القرارات والأنواع المختلفة لنظم المعلومات (1)



(1)- معالي فهمي حيدر، **نظم المعلومات**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002 ، ص 131.

3 -5 الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات:

لنظم المعلومات وظائف تقليدية تتمثل بجمع وتحليل وتخزين ومعالجة البيانات واسترجاع المعلومات وإعداد التقارير المفيدة للإدارة والضرورية لاتخاذ القرارات غير الهيكلية وشبه الهيكلية ناهيك عن دعم وإسناد وظائف الإدارة الأخرى من تخطيط التنظيم، تنسيق، توجيه، رقابة وسيطرة على الأنشطة والعمليات، وبالإضافة إلى هذه الوظائف المهمة المتاحة في جميع أنماط نظم المعلومات فإنها تقوم بتنفيذ أدوار إستراتيجية للإدارة والمنظمة.

ويتضح الدور الاستراتيجي لنظم المعلومات من خلال تأثيرها الجوهري في المجالات والأنشطة الرئيسية التالية :

- المشاركة في صياغة الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة من خلال إضفاء خصائص البساطة، الوضوح، العمق، والشمول على هذه الرؤية
- دعم عملية صياغة رسالة المنظمة وذلك عن طريق تحديد أنواع الأنشطة الجوهرية وتقديم معلومات عن الأسواق المستهدفة.
- صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تحليل عناصر القوة والضعف في داخل المنظمة ومقارنتها بالفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في البيئة الخارجية.
- المساعدة في اختيار إستراتيجية الأعمال الشاملة من بين البدائل الإستراتيجية الممكنة، بالإضافة إلى الاندماج البنيوي مع الأنشطة الجوهرية للرقابة والتقييم الاستراتيجي الموجه نحو معايرة الأداء الكلي للمنظمة ومقارنته بأداء المنظمات المنافسة في قطاع الصناعة.
- وأخيرا تعمل نظم المعلومات الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة وذلك باعتبارها الأداة المثلى في تحليل مصادر الميزة التنافسية في داخل المنظمة وخارجها.[1]

---

(1)- محمد الصيرفي، **نظم المعلومات الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص ص298- 299.

خلاصة واستنتاجات:

مما سبق يتضح أن نظم المعلومات بأنواعها المختلفة لها دور مهم وفعال في صنع القرارات يفوق أي دور في أي مجال، ذلك لأن نجاح المنظمة يقف على معدل كفاءة إدارتها في صنع القرارات، وتعد المعلومات حجر الأساس الذي ترتكز عليه القرارات وبقدر الدقة والشمول وحسن التوقيت في توفير المعلومات الضرورية ترتفع تلك الكفاءة، ومن هنا فإن طبيعة القرارات ودرجة الكفاءة في صنعها إنما تتوقف على نوعية المعلومات المستخدمة ودرجة دقتها انطلاقا من أن القرار الإداري هو عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تقييم النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

ومنه نستنتج أن أهمية القرار تعادل بالضرورة أهمية المعلومات التي أعتمد عليها، حيث نلاحظ أن نظم المعلومات تقوم بمساندة عملية صنع القرارات في مراحلها المختلفة بدءا من تحديد المشكلة إلى تنفيذ القرار، حيث نرى أن نظم المعلومات تتماشى مع كل مستوى ومرحلة من مراحل صنع القرارات.

ومنه فإن نجاح أو فشل المنظمة يعتمد على أساس مدى النجاح في صنع القرارات، ومدى مساندة أنظمة المعلومات لها ومدها بالمعلومات الضرورية، كما قيل إن المعلومات الضرورية بالخصائص المطلوبة في أيدي الإدارة الرشيدة تحقق المعجزات، ووجود المعلومات غير المتكاملة والمضللة يستتبع بالضرورة وجود إدارة غير ناجحة.

الفصل الرابع:

واقع نظم المعلومات في تدعيم القرارات الإدارية بمقر ولاية الأغواط.

تمهيد

1- عرض عام حول ولاية الأغواط.

2- أساليب صنع القرار بمقر ولاية الأغواط.

3- واقع نظم المعلومات بالمقر الإداري بولاية الأغواط.

4- تقييم عام واستنتاجات.

خلاصة واستنتاجات.

الفصل الرابع: واقع نظم المعلومات في تدعيم القرارات الإدارية بمقر ولاية الأغـــــــــــــــــــواط.

- تمهيد:

تقوم الدولة على مبادئ التنظيم الديمقراطي والعدالة الاجتماعية وتنظيمها يستوجب تقسيمها إلى جماعات إقليمية وهي الولاية والبلدية، فالولاية هي جماعة عمومية إقليمية تعد وحدة إدارية من وحدات الدولة وفي نفس الوقت شخصا من أشخاص القانون الإداري تتمتع بالشخصية المعنوية، الذمة المالية المستقلة.

إن تقسيم الدولة إلى جماعات إقليمية يهدف إلى تحديد إقليمي للولايات طبقا لمبدأ اللامركزية وكل هذا يقوم من أجل مصلحة المواطن وقصد التقرب منه لذالك كانت هنالك قرارات تتخذ قصد تلبية حاجات المواطنين وتقديم خدمات له، فكان لابد من الاستعانة بنظم المعلومات قصد تسهيل القرارات وكي تكون أكثر رشدا وفاعلية.

وعليه ارتأيت أن أتناول في هذا الفصل بعد الإطلاع على نظم المعلومات والقرارات الإدارية حاولت أن أسقطها على الواقع في مقر ولاية الأغواط وقد قسمتها في النقاط التالية:

1- عرض عام حول ولاية الأغواط وهيكلها التنظيمي.

2- أساليب صنع القرارات بمقر ولاية الأغواط.

3- واقع نظم المعلومات بالمقر الإداري بالولاية.

4- تقييم عام واستنتاجات.

1: عرض عام حول ولاية الأغواط وهيكلها التنظيمي.

1 -1. التعريف بولاية الأغـــــواط:

هي جماعة محلية عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة وتنشأ بواسطة قانون وللولاية إقليم معين واسم ومقر بحيث يحدد اسم الولاية ومقرها بمرسوم يصدر بناءا على قرار وزير الداخلية باقتراح من المجلس الشعبي الولائي.

ولاية الأغواط من بين الولايات48 في الجزائر، وتأتي ولاية الأغواط في الترتيب الثالث وتحتل مكانة إستراتيجية معتبرة وهامة في الجزائر وتعتبر بوابة الصحراء وعاصمة السهوب فبعدما كانت تابعة لولايات الواحات أصبحت عاصمة ولائية بموجب الأمر 69/74 بتاريخ 74/07/02، تتربع ولاية الأغواط على مساحة 25.025 كلم يقطنها حوالي400.000 نسمة، وبكثافة سكانية قدرها 15.23 نسبة/ كلم² ، وتبعد عن العاصمة بـــ 400 كلم، ترتفع على سطح البحر بـــ 750 م، كما أن الولاية تسبح على مخزون من الغاز الطبيعي من أكبر الاحتياطات العالمية مع مركباته الصناعية لاسيما في حاسي الرمل مما جعل الولاية تستقطب اليد العاملة من كامل جهات الوطن.

نبـــذة تـــاريـــخية:[1]

تعود نشأة الأغواط إلى عصور قديمة جدا كما تبينه بعض الرسومات الحجرية التي تعود إلى العصر الحجري الحديث الممتدة بين 09 إلى 06 آلاف سنة قبل الميلاد وهي موزعة بين البلديات وأثار سيدي مخلوف، الحصابية، الميلق، الركوسة، الحويطة.

فالمعطيات المناخية و النباتية والتضاريسية للأغواط مثلما ساهمت في تواجد الإنسان ما

---

(1)– لقد اعتمدنا في إعداد نبذة تاريخية حول ولاية الأغواط على ما يلي:

– *LAZHARI LABTAR* ***: retour à Laghouat .mille ans après béni Hilal*** *.Alger: éditions eliktilaf ,2002.*

–مداني لبتر، **الأغواط صفحات من التاريخ والحضارة**، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر، 2005.

– مبارك بن محمد الميلي، **تاريخ الجزائر في القديم والحديث، ج2**،، تقديم وتصحيح محمد الميلي، الجزائر: مكتبة النهضة الجزائرية، 2004.

– **المقاومة في الأغواط**، 4 ماي 2008.

http://www.1novembre54.com/tarikh_djazair.php?cat=Dossiers_ar&id=pd72

قبل التاريخ فقد جلبت إليها النزوحات القبلية القديمة وهذا ما تبينه البناءات الأثرية من العهد الروماني والبيزنطي، اتخذت كتحصينات وأبراج المراقبة للاقتفاء أثر بعض الحركات المناوئة لها من نوميديا أو بيونوليا (التسمية الجغرافية للجنوب في التاريخ القديم) في كل من تاجموت والحويطة وتسمية المدينة ورد في قولين:

القول الأول: نسبة إلى قبيلة الأغواط من قبيلة مغراوة من زناتة.

القول الثاني: الأغواط أخذت إسمها من موقعها المخضر حيث أن " غوطة " هي المكان المنبسط الكثير الإخضرار والمياه ، مثل غوطة دمشق بسوريا، نعلل ذلك بوجود العديد من الدور المحاطة ببساتين لا يزال بعضها إلى يومنا هذا مثل: الزبارة، والصوادق.

-وهذا ما يذهب إليه الشاعر مفدي زكرياء حين قال :

أبا الغوطتين يباهي الشـــــــآم وأغـــواطنا بالشـــآم إستخـــــفا؟

كـــأن حدائقـــه العابـقـــات نوافج مسك تضو عن عرفـــــــا.

وقد أطلق عليها هذا الاسم بنو هلال الذين دخلوا المدينة في بداية القرن الخامس الهجري.

وتعتبر مدينة الأغواط همزة وصل بين جميع المراكز العصرية من إفريقيا إلى التلول والسواحل وفي ربط الجسور المغاربية والصحراوية من خلال معابرها الهامة أو التجارية نحو السودان إلى حد أن الفرنسيين يقولون بأنهم عندما احتلوها قد احتلوا عاصمة ثانية للجزائر.

وقد عرف أبناء هذه المنطقة بشجاعتهم ورفضهم لأي شكل من أشكال الاستعمار ، لقد تعرضت مدينة الأغواط لحملة كبيرة قام بها باي الغرب محمد الكبير في جانفي 1785 م ثم جاءت الحملات الفرنسية فدخل سكان المنطقة تحت لواء الأمير عبد القادر وكان خليفته في المنطقة الحاج عيسى العربي وقدور بن عبد الباقي ، وبعد ذلك دخلوا في لواء الجهاد

مع رائد المقاومة الشعبية في المنطقة بن ناصر بن شهرة والثائر الشريف بن عبد الله من ورقلة ورفضوا الخضوع للاحتلال الفرنسي، مما جعل الاستعمار الفرنسي يزحف على المدينة بثلاثة جيوش جرارة مجهزة بأسلحة حربية مختلفة تحت قيادة ثلاثة جنرالات هم : -الجنرال سبيليس والجنرال يوسف يوسف اليهودي والجنرال بوسكرين وبعد مقاومة طويلة وعنيفة تحت قيادة العديد من ثوار المنطقة كيحى بن معمر وبن ناصر بن شهرة وتلي بلكحل وغيرهم قتل فيهم الجنرال بوسكرين والكومندوا مران وعدة ضباط ، سقطت مدينة الأغواط تحت أيدي الاستعمار يوم 04 ديسمبر 1852 استشهد ثلثي السكان "2500 شهيد" من أصل 3500 ساكن، وبقي 400 ساكن، وقد خرب الاستعمار يومها كل شيء وحرق الناس أحياءا بعدما وضعوهم في أكياس وهذا بشهادة عساكر الاحتلال ، شددوا المراقبة على المدينة وعملوا على عزلها وجعلوها منطقة عسكرية ومقر لقيادة قواتهم في الصحراء، لكن هذا لم يمنع أهلها من بعض الانتفاضات من وقت إلى لأخر خاصة سنة 1878م نتيجة بعض الإجراءات الاستعمارية الاستفزازية والتي منها قرار القاضي بمنح صفة حق الاستقرار في هذه الناحية للعنصر اليهودي، رغم ذلك ن اصر السكان حركة الأمير خالد كقلة الجزائريين المنتخبين ثم حزب نجم شمال إفريقيا حيث كان من مؤسسي هذا الحزب أحد أبناء المنطقة وهو المرحوم عبد القادر الفار، وكانت أرض خصبة لأفكار والتنظيمات الوطنية بمختلف تشكيلاتها ، فمنذ بداية القرن العشرين ومع قدوم بعض المصلحين إليها ك الصحفي والأديب عمر بن قدور صاحب مجلة الفاروق ومحمد العاصمي ودحمان بن الساسي ، وقيام بعض من مصلحي هذه المدينة بإنشاء جمعية خيرية سنة 1920 سهر على افتتاح مدرسة للتعليم حيث فتحت سنة 1922 تحت تسيير سعيد الزهراوي ثم الشيخ العلامة والفقيه والمؤرخ والأديب مبارك الميلي حيث كان من حظ هذه المدينة أن نفي إليها ومن آثاره في الأغواط تأليفه لكتاب الجزائر في القديم والحديث وكذلك مؤلفات أخرى، وتكوينه لجيل واصل مسيرته الإصلاحية كالشيخ أبو بكر الحاج عيسى و الشيخ أحمد قصيبة و الشيخ الحسين بن زاهية و الشيخ عطاء الله كزواي والشهيد الشيخ أحمد شطة، هذا الجيل بدوره كان أعضاؤه منشطين لجمعية علماء

المسلمين بالمنطقة وواصلوا مشوار التعليم فيه حيث تخرج على أيديهم مئات الشباب المتشبعين بالروح الوطنية والثقافية العربية الإسلامية، فكانوا من الأوائل الذين أنشأوا فريق الكشافة الإسلامية على المستوى الوطني (فوج الرجاء) بالإضافة إلى عدد من النوادي الثقافية والفرق الموسيقية والرياضية العاملة في إطار الحركات الوطنية ، إلى أن نالت الجزائر استقلالها.

وتظم ولاية الأغواط 10 دوائر و24 بلدية كالآتي:

- دائرة الأغواط(بلدية الأغواط).
- دائرة قصر الحيران(ب.قصر الحيران- ب.بن ناصر بن شهرة).
- دائرة حاسي الرمل(ب.حاسي الرمل- ب. حاسي الدلاعة).
- دائرة سيدي مخلوف(ب.سيدي مخلوف- ب.العسافية).
- دائرة عين ماضي(ب.عين ماضي- ب.تاجموت- ب.تاجرونة- ب.الخنق- ب.الحويطة).
- دائرة آفلوا(ب.آفلوا- ب.سيدي بوزيد- ب.سبقاق).
- دائرة بريدة(ب.بريدة- ب.بالحاج مشري- ب.تاويالة).
- دائرة قلتة سيدي ساعد(ب.قلتة سيدي ساعد- ب.عين سيدي علي-ب.بالبيضاء).
- دائرة واد مرة(ب.واد مرة- ب.واد مزي)- دائرة الغيشة(ب.الغيشة).

وللولاية هيئتان:

* المجلس الشعبي الولائي.
* الوالي.

أ)- المجلس الشعبي الولائي: هو مجلس منتخب ويعتبر هيئة المداوم في الولاية ويقوم بإعداد نظامه الداخلي ويصادق عليه.

ينتخب المجلس الشعبي الولائي رئيسا بين أعضائه بالاقتراح السري وبالأغلبية المطلقة ومن اختصاصات هذا المجلس:

- أعمال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تهيئة إقليم الولاية.

- مد المساعدة للبلديات.

- حماية البيئة.

ب)- الوالي: ويعتبر ممثل لرئيس الجمهورية ويمثل الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية ويجب على الوالي أن يقيم في عاصمة الولاية.

ومن مهام الوالي:

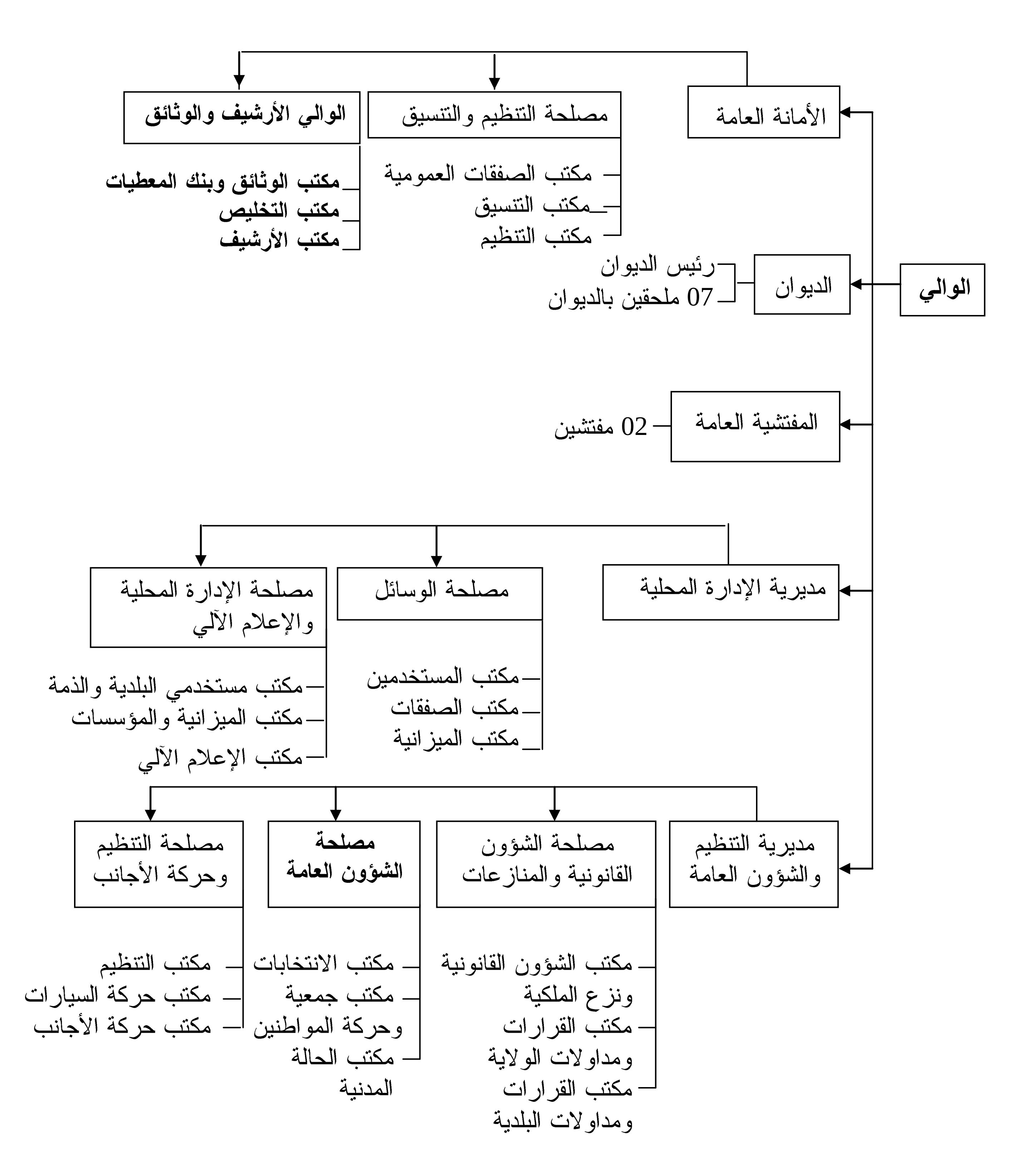
- إدارة الأملاك والحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية باسم الولاية وتحت مراقبة المجلس الشعبي الولائي.

- السهر على تسيير مصالح الولاية ومؤسساتها العمومية وتنشيط أعمالها ومراقبتها طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

- يسهر على ممارسة مهامه في حدود اختصاصه على حماية حقوق المواطنين وحرياتهم حسب الأشكال والشروط النصوص عليها في القانون.

إدارة الولاية: للولاية إدارة توضع تحت الإدارة السليمة للوالي وتكلف بتنفيذ مداولات المجلس الشعبي الولائي وقرارات الحكومة، ويتولى الوالي التنسيق العام للإدارة.

توظف الولاية المستخدمين الضروريين لتسيير مصالحها وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بما يناسب احتياجاتها وإمكانياتها، يمكن للولاية أن تلجأ إلى توظيف خبراء ومختصين بعقد محدود المدة حسب الشروط المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها.



الهيكل التنظيمي لمقر الإدارة المحلية لولاية الأغواط

2- الهيكل التنظيمي لمقر الولاية

أ)- الوالي: هو ممثل لرئيس الجمهورية على مستوى الولاية ويمثل جميع الوزارات ماعدا(الدفاع والقضاء والخارجية) ويؤدي كل أعمال إدارة الأملاك والحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية باسم الولاية وله ديوان.

ب)- الديوان: ويشرف عليه رئيس الديوان الذي هو أقرب مساعد للشخص الوالي بحيث يقوم بتوجيه وتنظيم جميع الأعمال المرتبطة بالجانب السياسي والتنظيمي للولاية ، كما يتكون الديون من سبع ملاحق وتسمى"الملحق بالديوان" ويتولى متابعة ملف أو ملفات خاصة قصد متابعتها وإعداد تقارير تساعد رئيس الديوان في مهامه.

ج)- المفتشية العامة للولاية: تندرج تحت السلطة السليمة للوالي مباشرة لإعداد تق ارير دورية عن المصالح التابعة للولاية وتضم اثنين من المفتشين يسمى كل مفتش بالمفتش المساعد.(1)

د)- الأمانة العامة(الكاتبة العامة): ممثلة بالشخص هو الأمين العام للولاية يشرف على متابعة والتنسيق بين أعضاء المجلس التنفيذي الذي يتكون من جميع المديريات التابعة للوزارات ماعدا الخارجية والدفاع والقضاء تضم الأمانة العامة مصلحتين:

* مصلحة التنظيم والتنسيق.

* مصلحة الأرشيف والوثائق.

1/ مصلحة التنظيم والتنسيق: تحتوي على ثلاث مكاتب:

- **مكتب الصفقات العمومية:** يهتم هذا المكتب بتحضير أعمال اللجان الخاصة بالصفقات العمومية للولاية ويتكلف بأمانتها كما يسهر على تطبيق القوانين المعمول بها في تنفيذ الصفقات العمومية.

---

(1) أنظر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 94 – 216 المؤرخ في 23 يوليو 1994، الذي يتعلق بالمفتشية العامة في الولاية، **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية** ، عدد 48، الصادر بتاريخ 27 يوليو 1994، ص ص، 09 – 10. موجود في اللاحق

- **مكتب التنسيق:** يسهر هذا المكتب على متابعة قرارات الحكومة التي لها علاقة مع الولاية كما يضمن تحضير ومتابعة جميع أعمال اللجنة التي يرئسها الوالي أو الأمين العام للولاية.

- **مكتب التنظيم:** ويهتم بدراسة جميع الاقتراحات التي تساهم في السير الحسن لجميع مديريات الولاية وخاصة منها تبسيط الإجراءات التي تهدف إلى تحسين ظروف ومنهجية العمل وتشجيع جميع الإجراءات التي تهدف إلى استعمال العقلاني للموارد البشرية والمادية.

2/ مصلحة الأرشيف والوثائق: ويمكن تلخيص هذه المصلحة من خلال ما تتضمنه من مكاتب كالآتي:

- **مكتب الوثائق وبنك المعطيات:** ويهتم هذا المكتب بتجميع الوثائق واستثمارها لجميع مديريات الولاية كما يهتم بتجميع الوثائق والمنشورات وتوزيعها على المصالح التي تتمثل مصدرا إعلاميا داخل الولاية وإعداد بطاقة لأيام الدراسة والملتقيات التي تنظم من طرف الولاية كما تشرف على الترتيب الدائم لبنك المعطيات.

- **مكتب التلخيص:** يسهر هذا المكتب على تجميع المعلومات وفحصها حتى يكون هناك تنسيق بين جميع مديريات الولاية فيما يخص البرامج السنوية للنشاطات وتنظيم حركة المعلومات ما بين هذه الهيئات كما يسهر على تجميع تقارير نشاطات جميع مديريات الولاية ومن ثم يقوم بفحصها وتلخيصها واستثمارها في إطار الدراسات الدورية.

- **مكتب الأرشيف:** يهتم بتوزيع كل القواعد المطبقة علا كيفية تسيير المحفوظات مع المديريات الولائية في كيفية تنظيم أرشيفها، كما يهتم بتجميع كل الوثائق ذات الطابع التنظيمي والمتمثلة في القرارات الإدارية وفحصها في مكان خاص وإرسالها إلى الهيئة المختصة بتسيير ملكية الأرشيف.

هــ)- مديرية الإدارة المحلية: تتكون مديرية الإدارة المحلية من مصلحتين:

- مصلحة الوسائل.
- مصلحة الإدارة المحلية والإعلام الآلي.

1/ مصلحة الوسائل: تضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب كما يلي:

– **مكتب المستخدمين:** يسهر هذا المكتب على تسيير الحياة المهنية للموظفين والمستخدمين إبتداءا من تعيين الموظف ومرورا بمساره المهني.

– **مكتب الصفقات:** يهتم هذا المكتب بجميع العمليات الخاصة بالصفقات التي تبرمها الولاية مع المتعاملين.

– **مكتب الميزانية:** يقوم بتحضير مشروع الميزانية قبل عرضها في دورة خاصة على المجلس الولائي لمناقشتها والتصويت عليها وبعد المصادقة عليها من الجهة الوصية والمتمثلة في مصالح الوزارة الداخلية والجماعات المحلية يسهر على تنفيذها.

2/ مصلحة الإدارة المحلية والإعلام الآلي: وتعتبر هذه المصلحة الجهة الوصية فيما يخص تسيير الموظفين وذمة البلدية المتمثلة في الأملاك المنقولة والغير منقولة وتضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب:

– **مكتب مستخدمي البلدية والذمة:** يسهر هذا المكتب على مراقبة المصالح البلدية المختصة في تسيير المستخدمين.

– **مكتب الميزانية والمؤسسات:** يهتم هذا المكتب بمراقبة الميزانيات التابعة للولاية بعد إعدادها والتصويت عليها من طرف المجالس البلدية قبل المصادقة عليها كما يسهر على إعداد الإعلانات الاستثنائية في التسيير للبلديات المسجلة لعجز في ميزانيتها.

– **مكتب الإعلام الآلي:** يتابع هذا المكتب كل العمليات الخاصة ببرامج التنمية المحلية بالتنسيق مع القطاعات الأخرى.

م)– مديرية التنظيم والشؤون العامة: تهتم هذه المديرية بجميع الشؤون التنظيمية العامة وتتكون من ثلاث مصالح:

– مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات.

– مصلحة الشؤون العامة.

– مصلحة التنظيم وحركة الأجانب.

1/ مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات: تتكون من ثلاث مكاتب:

– **مكتب الشؤون القانونية ونزع الملكية:** يهتم هذا المكتب بجميع الشؤون القانونية للمنازعات التي تكون مصالح الولاية طرفا فيها.

- **مكتب القرارات الإدارة ومداولات الولاية:** وظيفة هذا المكتب مراقبة القرارات التي تصدر عن مختلف القطاعات الموجودة في الولاية وصدر هذه القرارات عن طريق نشرة شهرية وتكون هذه القرارات ممضية من طرف الوالي والأمين العام أما بالنسبة للمداولات فيقوم هذا المكتب بجمع المداولات وإرسال نسخ إلى وزارة الداخلية ثم إعداد إحصائيات لكل ثلاثي.

- **مكتب القرارات الإدارية ومداولات البلدية:** يقوم هذا المكتب بجمع المداولات والقرارات البلدية المرسلة من طرف البلدية وفي حالة عدم تطابق المداولات للإجراءات القانونية يتم إلغائها بواسطة قرار ولائي.

2/ مصلحة الشؤون العامة: نلخص هذه المصلحة من خلال المكاتب الثلاثة التي تضمهم كما يلي:

- **مكتب الانتخابات:** يهتم هذا المكتب بضبط البطاقة العامة للناخبين ويقوم في فترة الانتخابات بتوزيع قوانين الانتخابات وتسيير الفترة الانتخابية للمنتخبين المحليين.

- **مكتب الجمعيات وحركة المواطنين:** يهتم هذا المكتب بالتسيير القانوني لجميع الجمعيات المحلية ويقوم بدراسات حول الجمعيات ومنح الاعتمادات أي الموافقة ويسهر على متابعة الحج من البداية إلى النهاية.

- **مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية:** يسهر على متابعة الحالة المدنية لجميع الولاية من توفير الوثائق المطلوبة كما يقوم بإحصاء المواليد الجدد أم بالنسبة للخدمة الوطنية كما يقوم بتوزيع الإعفاءات.

3/ مصلحة التنظيم وحركة الأجانب: وتضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب:

- **مكتب التنظيم:** يسهر هذا المكتب على تنظيم حركة المؤسسات المصنفة والغير مصنفة.

- **مكتب حركة السيارات:** يهتم هذا المكتب بإصدار جميع الوثائق القانونية الخاصة بحركة السيارات إبتداءا من البطاقة الرمادية ورخص السياقة وشهادة الكفاءة.

- **مكتب حركة الأجانب:** يهتم هذا المكتب بإصدار بطاقات الإقامة الخاصة بالأجانب المقيمين بالولاية كما يهتم بمتابعة البطاقة العامة وحالات الزواج المختلط.

4/ مصلحة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية من العناصر الرئيسية إذ أن أي مؤسسة تتبع التخطيط وتنمية الموارد البشرية، وهذه هي إستراتيجية المؤسسات للحصول على القوى العاملة كما وكيفا ومن هنا تأتي أهمية هذه المصلحة باعتبارها نشاط ضروري بحيث تقود وتقيم مواردها البشرية لكي تستطيع المؤسسة الوصول إلى غايتها.

2 –أساليب صنع القرارات بمقر ولاية الأغواط

تكتسب الولاية طبقا للمادة الأولى من قانون الولاية رقم 90–09 المؤرخ في 07 أفريل 1990، الشخصية المعنوية مما يستلزم بالضرورة تعيين نائب يعبر عن إرادتها كما تقتضي بذالك المادة 50 من القانون المدني وهو ما أشارة إليه المادة 86 من قانون الولاية حينما نصت على ما يلي: "يمثل الوالي الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها، يؤدي الوالي كل أعمال الحياة إدارة الأملاك والحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية، وتحت مراقبة المجلس الشعبي الولائي".[1]

1. سلطات الوالي بصفته هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي:[2]

ينفذ الوالي القرارات التي تصدر عن مداولات المجلس الشعبي الولائي، يقدم الوالي عند كل دورة عادية للمجلس الشعبي الولائي تقريرا حول حالة تنفيذ المداولات وكذا متابعة الآراء والمقترحات التي أبداها المجلس .

يطلع الوالي المجلس الشعبي الولائي سنويا على نشاط مصالح الدولة في الولاية كما يطلع بانتظام رئيس المجلس الشعبي الولائي في خلال القرارات الفاصلة بين الدورات على حالة تنفيذ المداولات ومدى الاستجابة لآراء المجلس ورغباته بالإضافة إلى كل المعلومات اللازمة لأشغاله.

---

(1)– الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم: 90–09 المتعلق بالولاية، **الجريدة الرسمية**، العدد: 15، الصادر بتاريخ 7 أبريل 1990، ص 511. ولكثير من التفصيل أنظر الملاحق الملحق التاسع.

(2)– نفس المرجع السابق الذكر، كما نصت المواد: 83– 91، ص 511– 512.

يمثل الوالي الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها إذ يؤدي الوالي كل أعمال إدارة الأملاك والحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية، باسم الولاية، وتحت مراقبة المجلس الشعبي الولائي، كما يمثل الوالي الولاية أمام القضاء سواء كان مدعيا أو مدعى عليه ما عدا الحالات التي يكون فيها طرفا النزاع الدولة والجماعات المحلية.

يسهر الوالي في هذا الجانب على إشهار مداولات المجلس الشعبي الولائي وأشغاله وعلى إقامة وحسن سير مصالح الولاية ومؤسساتها العمومية ويتولى تنشيط أعمالها ومراقبتها طبقا للتشريع والتنظيم المعمول به.

ويقدم الوالي بيانا سنويا عن نشاطات الولاية للمجلس الشعبي الولائي يتبع بمناقشة، ويمكن أن تنتج عنه لائحة ترفع إلى السلطة الوصية.

2. سلطات الوالي باعتباره ممثلا للدولة:[1]

يعتبر الوالي ممثلا للدولة ومندوب الحكومة في مستوى الولاية بتنفيذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل الوزير من الوزراء.

ينشط الوالي وينسق ويراقب كل مصالح الدولة المكلفة بمختلف قطاعات النشاط في الولاية باستثناء:

1. العمل التربوي والتنظيم في ميدان التربية والتكوين.
2. وعاء الضرائب وتحصيلها.
3. الرقابة المالية للنفقات العمومية وتصفيتها.
4. إدارة الجمارك.
5. مفتشية العمل.
6. مفتشية الوظيف العمومي.
7. المصالح التي يتجاوز نشاطها بالنظر إلى طبيعتها أو خصوصيتها إقليمية الولاية.

---

(1)– نفس المرجع السابق الذكر، كما نصت المواد: 92– 102، ص 512.

يسهر الوالي في ممارسة مهامه وفي حدود اختصاصاته على حماية حقوق المواطنين وحرياتهم حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القانون، وعلى تنفيذ القوانين والتنظيمات، إذ تقع تحت مسؤولياته المحافظة على النظام والأمن والسلامة والسكنية العامة. لذلك توضع تحت تصرفه مصالح الأمن التطبيقي القرارات المتخذة في إطار المهام ليتولى تنسيق أعمال مصالح الأمن.

يجب الإشارة انه يجوز للوالي عندما تقتضي الظروف الاستثنائية ذلك أن يطلب تدخل تشكيلات الشرطة والدرك الوطني الممركزة في إقليم الولاية عن طريق التسخير.
إذ يعتبر الوالي مسؤولا حسب الشروط التي تحددها القوانين والتنظيمات من إعداد تدابير الدفاع والحماية التي لا تكتسي طابعا عسكريا وتنفيذها ويعمل الوالي على السهر على إعداد وإتمام وتنفيذ مخططات تنظيم عمل الإسعاف ات في الولاية وضبطها باستمرار ويمكنه في إطار هذه المخططات أن يسخر الأشخاص والممتلكات طبقا للتشريع المعمول به.

3. قرارات الوالي:

يتخذ الوالي القرارات بتنفيذ مداولات المجلس الشعبي الولاية وممارسة السلطات المخولة له، تتميز القرارات المتضمنة التنظيمات الدائمة و تبلغ للمعنيين دون المساس بآجال الطعون المنصوص عليها في القوانين المعمول بها، و تدرج في مدونة القرارات الإدارية الخاصة بالولاية، ويمكن للوالي أن يفوض توقيعه لكل موظف حسب الشروط و الأشكال المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات.[1]

([1])- نفس المرجع السابق الذكر،المادة 103- 104- 105، ص 512.

2- المجلس الشعبي الولائي:[1]

يعالج المجلس الشعبي الولائي جميع الشؤون التابعة لاختصاصاته عن طريق المداولة، ويتداول بشان المهام والاختصاصات التي تحددها له القوانين والتنظيمات، وعموما حول كل قضية تهم الولاية، حيث تشمل جميع أعمال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتهيئة إقليم الولاية وحماية البيئة.

يقدم المجلس الشعبي الولائي الآراء التي تقتضيها القوانين والتنظيمات، كما يمكنه زيادة على ذلك أن يقدم الاقتراحات والملاحظات الخاصة بشؤون الولاية والتي يرسلها الوالي للوزير المختص مرفقة برأيه وهذا في اجل أقصاه (30) يوم ويمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يخطر وزير الداخلية عن طريق رئيسه بكل قضية تتعلق بسير المصالح اللامركزية التابعة للدولة.

ويمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يحدث في أي وقت لجنة تحقيق حول القضايا المرتبطة بتسيير الولاية وتنميتها، والتي يتم انتخابها من بين أعضاء المجلس، وتقدم اللجنة نتيجة التحقيق للمجلس الشعبي الولائي، ويخطر رئيس المجلس الشعبي الولائي، الوالي ووزير الداخلية بذلك، تلزم كل السلطات المحلية بمساعدة اللجنة لتحقيق غرضها المطلوب.

3- إدارة الولاية:

للولاية إدارة توضع تحت الإدارة السلمية للوالي وتكلف بتنفيذ مداولات المجلس الشعبي الولائي وقرارات الحكومة حيث يتولى الوالي التنسيق العام للإدارة، وتكيف إدارة الولاية حسب حجم كل ولاية ومميزاتها وخصوصياتها.[2]

---

(1)- لمزيد من التفصيل أنظر كتاب، عمار عوابدي، **القانون الإداري ج1، النظام الإداري**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص254- 271. وكتاب، محمد، الصغير بعلي، **القانون الإداري، التنظيم الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص ص187- 192.

(2)-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم: 90-09 المتعلق بالولاية، مرجع سبق ذكره، المادة:106-109، ص 512- 513.

تشتمل الإدارة العامة في الولاية الموضوعة تحت سلطة الوالي على ما يأتي:[1]

- الكتابة العامة
- المفتشية العامة
- الديوان
- رئيس الدائرة

أ- مجلس الولاية:[2]

يؤسس في الولاية مجلس ولاية يجمع تحت سلطة الوالي مسؤولي المصالح الخارجية للدولة المكلفين بمختلف قطاعات النشاط في مستوى الولاية كيفما كانت تسميتها ويكلف مجلس الولاية تحت سلطة الوالي المؤتمن على سلطة الدولة ومندوب الحكومة بتنفيذ قرارات الحكومة والمجلس الشعبي الولائي، ويدرس مجلس الولاية، في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها كل مسألة يطرحها عليه الوالي أو أحد أعضاء المجلس.

ويمكن مجلس الولاية أن يقترح وينفذ كل إجراء من شأنها أن يسهل تجسيد الأهداف التي تنشدها الدولة ويزيد في نتائج تنظيم المصالح المعنية وعملها بالاتصال مع الوزير المختص، ويعتبر مديرو مصالح الدولة والمسؤولون عنها المكلفون بمختلف قطاعات النشاط في الولاية كيفما كانت تسميتها أعضاء في مجلس الولاية، ويمكن للوالي أن يستدعي للمشاركة في اجتماعات مجلس الولاية أي شخص يرى استشارة مفيدة، حيث ينشط الوالي تحت سلطة الوزراء المختصين عمل مصالح الدولة الموجودة في الولاية ويراقب نشاطها.

يجتمع مجلس الولاية في دورة عادية مرة واحدة في الأسبوع برئاسة الوالي ، وإذا وقع له مانع يخلفه الكاتب العام، ويمكن للمجلس أن يعقد اجتماعات غير عادية باستدعاء من الوالي عندما تتطلب الوضعية ذلك ويجب على أعضاء مجلس الولاية أن يطلعوا

---

(1)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم: 94-215 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها، **الجريدة الرسمية**، العدد: 48، الصادر بتاريخ 27 يوليو 1994، ص ص، 5- 9. ولكثير من التفصيل أنظر الملاحق الملحق العاشر.

(2)- نفس المرجع السابق الذكر، كما ورد في المواد التالية: 17 حتى المادة 30، ص 7- 9.

الوالي بانتظام عن تطور الشؤون التي يتكلفون بها ويبلغونه جميع المعلومات والتقارير والدراسات أو الإحصائيات اللازمة لأداء مهام مجلس الولاية.

يرسل الوالي إلى كل وزير تقريرا شهريا عن تطور الوضعية العامة للقطاع التابع لسلطة هذا الوزير حيث يعلمه بانتظام أعضاء مجلس الولاية بالتعليمات العامة الصادرة عن الحكومة التي لها علاقة بأنشطتهم، بالإضافة إلى هذا فانه ترسل إلى الوالي على سبيل الإعلام المناشير والتعليمات والتوجيهات والمراسلات الأخرى الصادرة عن الإدارات والهيئات المركزية والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ويتولى متابعتها، ويمكن للوالي أن يتخذ أي إجراء تحفظي يراه مفيدا ومن شانه أن يحافظ على النظام والأمن العموميين وذلك في إطار النظام المعمول به وفي جميع الميادين.

ب- الهيئات المركزية بالولاية

تشتمل الإدارة العامة في الولاية تحت سلطة الوالي بصرف النظر عن المصالح والأجهزة القائمة بمقتضى القطاعات المختلفة على ما يلي:

- مصالح الأمانة العامة.
- الديوان.
- المفتشية العامة.
- مصالح التنظيم والشؤون العامة والإدارة المحلية.

ج- مصالح التقنين والشؤون العامة والإدارة المحلية:[1]

تتمثل مهمة مصالح التقنين والشؤون العامة، والإدارة المحلية في تنفيذ كل التدابير التي تضمن تطبيق التنظيم العام واحترامه كما تقوم بكل عمل من شانه أن يقدم دعما إسناديا يمكن المصالح المشتركة في الولاية من السير سيرا منتظما، بالإضافة إلى أنها تنتظم على صعيد كل ولاية في مديريتين هما:

---

(1)- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم: 94-217 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح التقنين والشؤون العامة والإدارة المحلية وعملها، العدد: 48، **الجريدة الرسمية**، الصادر بتاريخ 27 يوليو 1994، ص 11- 12. ولكثير من التفصيل أنظر الملاحق الملحق الحادي عاشر.

أ – مديرية التقنين والشؤون العامة وتتكون من مصلحتين إلى أربع مصالح وتضم كل مصلحة ثلاثة مكاتب على الأكثر.

ب – مديرية الإدارة المحلية كذلك ستكون من مصلحتين إلى أربع مصالح وتضم كل مصلحة ثلاثة مكاتب على الأكثر.

ويحدد التنظيم الداخلي للمديريات في شكل مصالح ومكاتب حسب حجم نشاطات كل ولاية بقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات المحلية والسلطات المكلفة بالوظيفة العمومية.

تكلف مصالح التقنين والشؤون العامة على الخصوص بما يلي:

-تسهر على تبليغ القرارات الإدارية الولائية.

-تطبيق التنظيم المتعلق بتنقل الأشخاص

-تدرس منازعات الدولة والولاية وتتابعها.

-تسهر على قيام البلديات بنشر القرارات التي يجب إشهارها.

-تتخذ إجراءات التسخير ونزع الملكية أو الوضع تحت حماية الدولة وتتابع ذلك.

أما بالنسبة لمصالح مديرية الإدارة المحلية فتكلف بما يلي:

-تدرس وتطور كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين وتكوينهم.

-تجمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيرا منتظما وتحللها وتوزعها.

-تدرس وتقترح وتضع كيفيات تسيير المستخدمين المعنيين لدى المصالح المشتركة في الولاية.

-تجمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيرا منتظما وتحللها وتوزعها.

تشمل مديرية التنظيم والإدارة المحلية في كل ولاية على خمس مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للتنظيم العام.
- المديرية الفرعية للشؤون العامة والمنازعات.
- المديرية الفرعية للشؤون الإدارية والمالية المحلية.
- المديرية الفرعية للتجهيزات والاستشارات المحلية.

- المديرية الفرعية للمؤسسات المحلية.

د- المرافق العامة للولاية

يمكن للولاية قصد تلبية الاحتياجات الجماعية لمواطنيها إنشاء مصالح عمومية ولائية لاسيما في الميادين التالية:

- الطرقات والشبكات المختلفة
- مساعدة الأشخاص المسنين والمعوقين ورعايتهم
- النقل العمومي داخل الولاية
- حفظ الصحة ومراقبة النوعية

وتنشا المصالح العمومية الولاية بمداولة من المجلس الشعبي الولائي.

- منح امتياز المصالح العامة للولاية:

إذا تعذر استغلال المصالح العمومية الولائية في شكل استغلال مباشر أو مؤسسات يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يرخص باستغلالها عن طريق الامتياز، ويصادق على العقود المبرمة في هذا الصدد بموجب قرار من الوالي ، وينبغي أن تكوين مطابقة لدفتر الشروط النموذجي المصادق عليه وفقا للقواعد والإجراءات المعمول بها .

- الاستغلال المباشر:

يمكن للولاية أن تستغل مصالحها العمومية في شكل " الاستغلال المباشر" ويحدد المجلس الشعبي الولائي المصالح التي يقرر استغلالها في هذا الشكل ويمكن له كذلك أن يقرر ميزانية مستقلة لبعض المصالح المستغلة وعليه ضمان توازنها المالي.

3 –واقع نظم المعلومات بالمقر الإداري بولاية الأغواط

3 .1. نظم الاتصال بالولاية:

قد تستدعي الظروف الداخلية في أي مؤسسة كانت، ونتيجة للتفاعل القائم بين الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي الذي تقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف الجهات المعنية بالمؤسسة إلى وجود هيكل للاتصال الذي يصبح أمرا ضروريا لتحقيق الأهداف الموجودة لذلك كان الاتصال بالولاية يتخذ أنماطا وأشكالا رسمية وهي خاصة بالهيكل التنظيمي الرسمي كما قد تظهر الاتصالات في شكلها الغير رسمي نظرا للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد، ولأن الاتصالات في شكلها الرسمي مرتبطة بالهيكل التنظيمي فقد نجد أنها تتخذ عدة اتجاهات فهي تتم في الاتجاه العمودي (من الأعلى إلى الأسفل) ويكون هذا الاتصال في الغالب من والي الولاية إلى مختلف مدراء المصالح المكونة للهيكل والمتمثلة في الأمانة العامة والديوان والمفتشية العامة ومديرية الإدارة المحلية ومديرية التنظيم والشؤون العامة، وهذه الاتصالات تتدرج ضمن إعطاء أو أوامر وتعليمات خاصة بكل مصلحة إضافة إلى المعلومات المرتبطة والمتعلقة بفهم ارتباط العمل بمختلف الأعمال الأخرى في الولاية كحضور اجتماعات العمل، وضرورة تقييم النشاطات الخاصة بمصلحة معينة أو الولاية ككل كما أن للوالي الحق في توجيه مختلف التعليمات الخاصة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب مثلا، ولا يختلف الأمر بالنسبة لرؤساء المصالح الأخرى فقد يوجه رئيس مديرية الإدارة المحلية مختلف التعليمات إلى مصلحة الوسائل ومصلحة الإدارة المحلية والإعلام الآلي، أما مدير مديرية التنظيم والشؤون العامة فتكون تعليماته ومعلوماته موجهة على مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات ومصلحة الشؤون العامة...الخ، هذا بصفة عامة حول شكل الاتصالات من أعلى إلى أسفل وهي في الغالب تقتصر على التقارير العامة والطلبات التي يتقدم بها العمال في الولاية كأن يتقدم أحد العمال في مكتب الإعلام الآلي بطلب عطلة أو تسوية لفترة عمل معينة وفي هذه الحالة يكون اتصاله مباشرة بمصلحة الإدارة المحلية والإعلام الآلي والذي يعتبر وساطة بينه وبين مدير مديرية الإدارة المحلية الذي يمنحه الموافقة النهائية للطلب، كما قد تتم الاتصالات بالنسبة لباقي المصالح الأخرى

بالمدير في نفس النسق بينما الاختلافات تكمن في مضمون العمال والتعليمات الخاصة بكل مصلحة والتي تختلف باختلاف مهام المصلحة ، بينما الاتصالات في شكلها الأفقي فهي تتم بإرسال المعلومات وتبادلها بين زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل وفي النظام الإداري الرسمي وهذا بهدف التنسيق بين مختلف نشاط الولاية ووفقا لاحتياجات المصلحة كأن يتصل مدير المستخدمين بمكتب الميزانية لمحاولة التعرف الوضعية العامة للميزانية بغية تقدير طلبات المصلحة من عتاد وتجهيزات وهنا تظهر الاتصالات الأفقية على مستوى مصلحة الوسائل.

إن اختلاف الاتصالات من حيث الشكل والمضمون على مستوى التنظيم الرسمي لم يمنع الأفراد والعمال بالبلدية من القيام بمختلف الاتصالات الغير رسمية والتي تتعلق في مطلق الأحوال بمختلف الأخبار والمعلومات والشائعات والتي تخص الأمور الشخصية للأفراد في أحيان كثيرة كتخلي أحد العمال عن منصبه بدون سبب واضح بالعمل ومحاولة زملائه التعرف على السبب بطريقة غير مباشرة كما ترتبط الاتصالات غير الرسمية بمناقشة أغلب المشاكل والظروف التي يتعرض لها العمال كما أنها تساعد على جمع اكبر قدر من المعلومات حول الإجراءات والتعليمات التي ستشرع الولاية في تطبيقها والتي يتم الإعلان عنها بالطريقة الرسمية كصدور تغيرات على مستوى مناصب العمل وغيرها.

ويبقى أن هذا النوع من الاتصالات لا يأخذ شكلا واضحا في الولاية فهو يختلف وينشأ باختلاف الصداقات والعلاقات بين الأفراد وبالتالي يصعب تحديد اتجاهاته.

3 .2 .2 نظم المعلومات بالولاية:

من خلال احتكاكي بموظفي الولاية على مستوى بعض المديريات، ظهر جليا أن استعمال نظم المعلومات في الإدارة لا استغناء عنه، بحيث يوجد الكثير من المعاملات تتم عن طريقها، هذا ما دفعني إلى طرح أسئلة على عدة موظفين على مستوى بعض المديريات، كرئيس مصلحة الإعلام الآلي، ومجمل الأسئلة تمحورت حول استعمال نظم المعلومات وما قدمته للإدارة ودوافع استعماله والاعتماد عليه ومدى استعماله في اتصالهم الداخلي ونسبة استعماله وغيرها من الأسئلة.

وقد أكد لي الأستاذ **عبد القادر بن يعقوب**[1] أن استعمال نظم المعلومات غير مستغل 100% على مستوى إدارة الولاية بسبب حداثة هذا النظام بالولاية وكذا نقص الوسائل التقنية اللازمة، أما عن الانترنت فهي غير مستغلة ولا مستعملة حتى أنه لا يوجد موقع إلكتروني للولاية على غرار الولايات المجاورة لها.

ساهمت نظم المعلومات في تسهيل العمليات الإدارية بالولاية من خلال قواعد البيانات التي تهتم بعدة مجالات أهمها:

1) – **مجال الموارد البشرية:** يتم إدخال بيانات كل الموظفين على مستوى الولاية دون استثناء ودراسة وضعيتهم وحياتهم المهنية داخل الولاية إبتداءا من تعيين الموظف ومرورا بمساره المهني.

2) – **مجال الإحصاء:** يتم إدخال إحصائيات في قاعدة البيانات عن عدد المولودين وعن الأجانب غيرها من الإحصاءات المهمة.

3) – **مجال الانتخابات:** أثناء فترة الانتخابات تم الاعتماد على أحد البرامج التي تقوم بنقل المعلومات بين البلديات والدوائر ثم من الدوائر إلى الولاية ثم جمع النتائج على المستوى المركزي بالجزائر العاصمة، وأدت هذه الوسيلة إلى توفير الكثير من الجهد خصوصا في إيصال المعلومات في الوقت المناسب.

بالإضافة إلى كتابة التقارير وتخزين الأرشيف وحفظه وتنظيمه وغيرها...

كما يوجد مصالح لا تستطيع الاستغناء عن نظم المعلومات وأهم هذه المصالح:

أ -**مصلحة الأرشيف والوثائق:** ويمكن تلخيص هذه المصلحة من خلال ما تتضمنه من مكاتب كالآتي:

– **مكتب الوثائق وبنك المعطيات:** ويهتم هذا المكتب بـتخزين وحفظ الوثائق، كما يهتم بتجميع الوثائق والمنشورات وتوزيعها على المصالح التي تتمثل مصدرا إعلاميا داخل

---

(1)– عبد القادر بن يعقوب، رئيس مصلحة الشؤون المالية 15 أفريل 2008 بمقر ولاية الأغواط بالإضافة إلى مقابلة السيد قرزو مبروك رئيس مصلحة الأرشيف، والسيد محمد صيافا رئيس مصلحة الإدارة المحلية والإعلام الآلي، وبالإضافة إلى مقابلة مجموعة من الموظفين الآخرين.

الولاية وإعداد بطاقة لأيام الدراسة والملتقيات التي تنظم من طرف الولاية كما تشرف على الترتيب الدائم لبنك المعطيات.

- **مكتب التلخيص:** يسهر هذا المكتب على تجميع المعلومات وفحصها حتى يكون هناك تنسيق بين جميع مديريات الولاية فيما يخص البرامج السنوية للنشاطات وتنظيم حركة المعلومات ما بين هذه الهيئات كما يسهر على تجميع تقارير نشاطات جميع مديريات الولاية ومن ثم يقوم بفحصها وتلخيصها واستثمارها في إطار الدراسات الدورية.

- **مكتب الأرشيف:** يهتم بتوزيع كل القواعد والمعطيات والمعلومات مع المديريات الولائية وينظم أرشيفها، كما يهتم بتجميع كل الوثائق ذات الطابع التنظيمي والمتمثلة في القرارات الإدارية وفحصها في مكان خاص وإرسالها إلى الهيئة المختصة بتسيير ملكية الأرشيف.

ب -**مصلحة الموارد البشرية:** ودورها تجميع المعلومات والبيانات المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات الأفراد بما يسهل إنتاج المعلومات والتقارير التي تساعد في اتخاذ القرارات داخل الولاية، وبعد استعمال نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية لوحظ وجود ازدواجية الوظيفة فقلل منها وهذا من مزايا استعمال نظم المعلومات، ويستخدم هذا النظام في المجالات التالية:

1 **الاختيار والتعيين:** ويحتوى على تحليل وتحديد الاحتياجات من الأفراد، وعلى تحليل مصادر الاختيار وتكلفتها والإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتحليل معدل دوران العمل والغيابات، لكن هذه مازالت يدوية.

2 **شؤون الأفراد:** تحتوي على كافة المتطلبات المتعلقة بالأفراد مثل: الإجازات.

3 **سجلات الأفراد:** تحتوي على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالجوانب التالية: الأجور، المهارات، المؤهلات، البيانات الطبية والوظيفية.

4 **المرتبات والأجور:** وهو نظام يحتوي على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأفراد العاملين بالمؤسسة، مبلغ الأجر، الخصوم، الأقساط، صافي المستحقات...

وغيرها من المصالح الأخرى التي لا تستغني عن نظم المعلومات.

3 .3. علاقة نظم المعلومات بمستويات القرارات الإدارية

لقد تطرقنا في الفصل الثالث إلى هذا الموضوع وتناولناه بالشرح المفصل، الآن نحاول إسقاطه على واقع الولاية، حيث أن نظم المعلومات لها الدور الرئيسي في إمداد متخذي القرارات بالمعلومات الضرورية واللازمة في الوقت المناسب، ومن خلال الهيكل التنظيمي يمكننا بيان مستويات اتخاذ القرارات وعلاقتها بأنظمة المعلومات.

– **المستوى الإستراتيجي:** ونقصد به الإدارة العليا والتي تتمثل في الوالي ومجلسه الاستشاري، حيث عادة ما تقوم الإدارة العليا باتخاذ قرارات طويلة المدى وهذه القرارات تسير وفق الاستراتيجية العامة للدولة ووفق الخطط والبرامج الحكومية، كما تتخذ قرارات بشأن تعيين كوادر قيادية أو ترقيتهم وفق ما تقتضيه الحاجة، مثل مخطط الولاية [(1)] الذي يعكس في المدى المتوسط البرامج والوسائل والأهداف المحددة بصفة تعاقدية بين الدولة والجماعات المحلية قصد ضمان التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ويصادق المجلس الشعبي الولائي عليه، حيث ينشأ على مستوى الولاية بنك المعلومات لجمع كافة الدراسات والمعلومات والإحصائيات الاجتماعية والعملية المتعلقة بالولاية.

ومنه نرى أن القرارات الإستراتيجية لابد لها من معلومات وبالتالي فلا بد من الرجوع إلى نظم المعلومات والإحصائيات السابقة لاتخاذ الإجراءات اللازمة، ويتم ذلك عن طريق نظم المعلومات الموجودة داخل الولاية.

– **المستوى التكتيكي:** يتمثل في الإدارة الوسطى والتي تشمل المدراء الرئيسيين للمدريات الرئيسية في الولاية، وتحضى هذه الإدارة باتخاذ القرارات الإدارية كل مدير حسب اختصاصه، وهذه القرارات تحدد معاييرها من قبل الإدارة العليا وذلك من خلال جمع المعلومات من النظم سواء المحوسبة أو اليدوية.

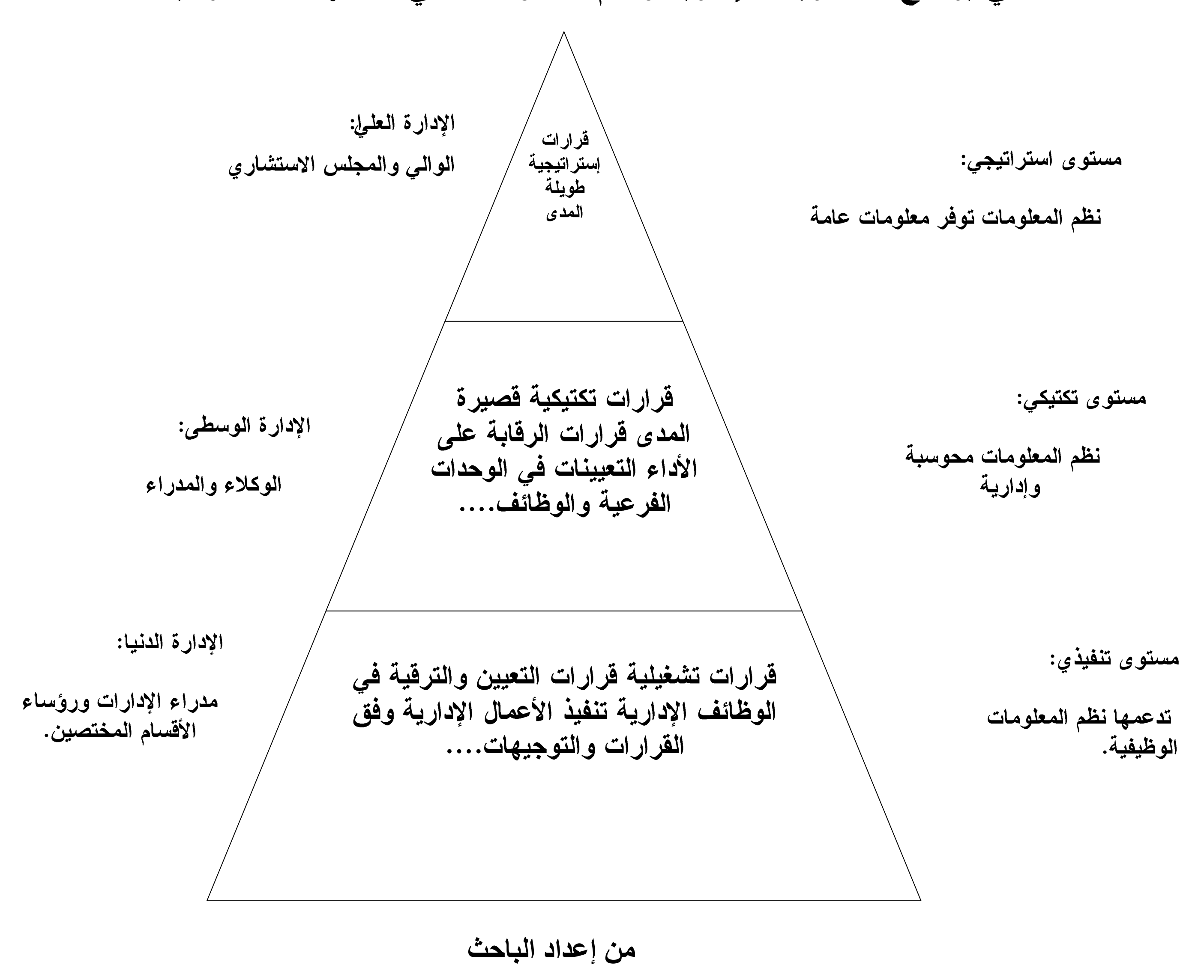
– **المستوى التنفيذي:** هي الإدارات التي تقوم بعملية تنفيذ العمليات التشغيلية والتي يمثلها رؤساء الأقسام والأخصائيين داخل الولاية، والقرارات في هذه الإدارات يكون مبرمجا

---

(1)– الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم: 90– 09 مرجع سبق ذكره، نجده مفصلا في الفصل الثاني من قانون الولاية ووارد في المواد التالية من المادة 60– المادة 65، ص 509– 510.

مسبقا أي دون الرجوع إلى إعادة البحث وجمع المعلومات، وبالتالي فهي تتبع كافة الأوامر الصادرة من الإدارة لعليا والوسطى.

الشكل التالي يوضح المستويات الإدارية ونظم المعلومات التي تدعمها داخل الولاية:



من إعداد الباحث

من خلال ما هو موضح في الشكل فإن المهام والاختصاصات قد تتداخل وذلك راجع إلى التدخل غير المبرر من الإدارة العليا في القرارات المتخذة مكن الإدارة الوسطى أو الإدارة التنفيذية أو هيمنة بعض المدراء في المستوى الإداري الواحد وكذا بسبب النقص في المعلومات وضعف العلاقات بين نظم المعلومات والعاملين داخ ل الولاية واعتماد

الأساليب اليدوية لمعالجة البيانات وعدم توفر المعلومات في الوقت المناسب بصورة تعيق القرارات.

4- تقييم عام واستنتاجات

بالرغم من الدور الفعال الذي تقوم به نظم المعلومات الإدارية داخل الولاية في تطوير مستوى الخدمات، وتدعيم اتخاذ القرارات، ومن خلال الدراسة المتواضعة التي قمنا بها، تبين لنا النتائج التالية:

- أن اتخاذ القرارات في الولاية تعتبر قرارات روتينية غير استراتيجية عدى القرارات المتمثلة في المستخدمين حيث يقوموا باتخاذ قرارات حول تسيير الموارد البشرية، أما القرارات الأخرى فهي قرارات تنفيذية تنفذ برامج الحكومة فقط، ومنه نرى أن القرارات الولائية تعتبر قرارات تنفيذية راجعة إلى المركز وغير حرة.

- أما فيما يخص نظم المعلومات فمازالت الأساليب اليدوية هي الأساس في هذه الأنظمة المحوسبة في حفظ وأرشفة الوثائق المؤيدة لهذه البيانات الموجودة في تلك الأنظمة، والتي يتم الرجوع إليها يدويا للتأكد من موثوقية البيانات الموجودة في قواعد البيانات الحاسوبية هذا يعيق العمل الإداري ويجعله أكثر روتينية ويزيد من شعور الفرد بعدم موثوقية الأنظمة الحاسوبية.

- هنالك أجهزة لكن عدم استغلالها والاستفادة منها.

- أما بالنسبة للانترنيت فنجد أن هذه الشبكة للاتصالات تتم على مستوى الخارجي فقط أي بين الولاية ومختلف الولايات الأخرى بولايات الوطن وبينها وبين الوزارات، وكذا تستعمل في احصائات وفي الانتخابات حيث يكون اتصال مابين البلديات والدوائر والولاية ثم الوزارة، حتى أنه لا يوجد موقع إلكتروني للولاية على غرار الولايات المجاورة لها، بينما يستغنى عن استعمال الأنترانيت (أي الاتصال الداخلي بواسطة شبكة المعلومات) نظرا لأهميته في تسريع المعلومات ودقتها وفي تدفقها.

- عدم توفر المتخصصين في مجال أنظمة المعلومات(مهندسي الشبكات ومهندسي الصيانة...) فالعدد الموجود لدى الولاية لا يكفي بالرغم من وجود ثقافة معلوماتية في

مجال الحاسوب وذلك باستحداث دورات تدريبية للكوادر الإدارية، وكذالك عدم وجود استراتيجية تنظيمية حول أتمتة الولاية، بالإضافة إلى عدم التمكن من اللغة الإنجليزية فهذه النظم تقوم بالأساس على اللغة الإنجليزية.

– أن نظم المعلومات قد تم إدخالها إلى الوحدات الإدارية بدون إجراء أية تغييرات في الهياكل التنظيمية أو في الإجراءات التشغيلية، فقد كان استخدام نظم المعلومات موجها أساسا لأتمتة الإجراءات اليدوية الموجودة.

وهذا كله راجع إلى عراقيل ومشاكل تنظيمية وقانونية يمكن حصرها كالآتي:

أ– **القرارات الإداري:** تواجه القرارات الإدارية جملة من العراقيل نذكر منها:

– **مركزية القرارات:** كل القرارات التي تصدرها الولاية قرارات تنفيذية لبرامج الحكومة والوزارات فلا يستطيع إصدار قرارات دون الرجوع إلى المركز، وهنا نرى أن القرارات في الولاية قرارات روتينية متكررة، وتمتاز بالتلقائية والسهولة في اتخاذها، وتتعلق غالبا بالأعمال الجارية والمعتادة، وغالبا ما تكون هناك إجراءات شكلية مستقرة تمر بها عملية اتخاذ مثل هذه القرارات، حيث يمكن جدولتها أو برمجتها وفقا لروتين معين، ويمكن البت فيها بناءا على التجارب السابقة، ونجد هنا أن القرارات ليست ديمقراطية في طرحها رغم وجود اللامركزية الإدارية الذي يعتبر نوع من أنوع دمقرطة الإدارة، وهذا يحدث تأخرا مؤسفا في المعاملات الرسمية ويعرقل سير العمليات الإدارية وهذا ما يحدث تذمرا لدى المواطنين، حيث ينبغي على الإدارة مراجعة الوزارات مما يعرقل معاملاتهم اليومية.

– التمسك بحرفية القوانين في الإدارة يؤدي إلى التشدد في عملية اتخاذ القرارات، فيعدل الموظف عن معالجة قضايا جديدة ناشئة لم ترد في القانون، ويكتفي بتطبيق القانون بصورة صارمة دون النظر في هذه القضايا، فهذه النظرة الضيقة للقوانين والنظام قد تعرقل معظم المشاريع التنموية والاجتماعية والاقتصادية.

ب– **نظم المعلومات:** هنالك جملة من العراقيل نحاول حصرها كالآتي:

– **عراقيل قانونية:** أبرز العراقيل التي تقف وراء تعثر انتشار وتطور نظم المعلومات تتجسد في غياب التشريعات القانونية في هذا المجال، حيث نلاحظ غياب فادح لإطار قانوني منظم للمعلومات، أما الإشكاليات بتداول المعلومات ونوعية هذه المعلومات

المتداولة ومحتواها، وكذا حفظ المعلومات وخصوصا الشخصية منها والجهات المخول لها هذه الصلاحية، وأيضا مكان حفظ المعلومات، وهذه الإشكاليات نجده خاصة في مقر الولاية أين يتعلق الأمر بمعلومات الأشخاص كالاسم، اللقب، تاريخ الميلاد، الإقامة.... فحتى الآن لا يوجد نص قانوني يعالج مواضيع مرتبطة بحفظ المعلومات السابقة عن طريق نظم المعلومات وطريقة التعامل بها، بالإضافة إلى مشكل التوقيع الإلكتروني[1].

– **عراقيل مرتبطة بالواقع:** من الأمور التي ينبغي دراستها قبل الانطلاق في أي مشروع العوائق المنطقية، من البيئة المحيطة أو الواقع، ويمكن تلخيص هذه العوائق في النقاط التالية:

– **الموارد المالية:** يعتبر مشكل الموارد المالية عائقا حقيقيا أمام الإدارة، وذلك لاقتناء تجهيزات حديثة.

– **نقص الكفاءات:** أحيانا نجد الإمكانيات متوفرة ولكن لا يوجد الكفاءات اللازمة لاستعمال التجهيزات المتوفرة، فنقص الخبرة يؤدي إلى إتلاف الوسائل عن طريق استخدامها من قبل أشخاص ليست لهم الكفاءة اللازمة، بالإضافة إلى عدم اهتمام الإدارة بتكوين موظفيها في هذا المجال.

– **مشكل التغيير:** أحيانا نجد في الإدارة أنها تتوفر على الموارد المالية لشراء التجهيزات وتوظف أصحاب الكفاءات اللازمة وتوفر الجو الملائم للعمل كتهيئة شبكة داخلية بين المصالح والمديريات لكن في الأخير نحصل على نتائج سلبية مرتبطة بشخصية الموظف، يمكن أن يتجسد هذا المشكل في مقاومة التغيير، وهذه الظاهرة يتميز بها بعض الموظفين دون الآخرين، وفي هذه الحالة ينبغي أن نسعى إلى تغيير الذهنيات.

– **مشكل أمن المعلومات:** من المشاكل الشائكة في الوقت الحالي، تعرض المعلومات للجوسسة والتخريب في بعض الأحيان مما يشكل عائقا في بعض الإدارات في وضع معلوماتها نتيجة تخوفها من القرصنة على الشبكات، وخاصة إذا كان هناك ارتباط بشبكة

---

(1)– التوقيع الإلكتروني هو: معلومات أو معطيات في شكل إلكتروني ترتبط أو تتصل منطقيا بمعطيات إلكترونية أخرى وتستخدم كوسيلة لإقرارها، لمزيد من التفصيل، محمد بودالي، **التوقيع الإلكتروني**، الجزائر: مجلة الإدارة، العدد26، 2003، ص 54.

الإنترنيت، ولكن مثل هذه المشكلات يمكن التقليل من خطرها بإتباع سياسة أمنيق معينة مثل التشفير ووضع نظام الشهادات والتوقيعات...

- **مشكلة طبيعة الاستعمال:** من الظواهر التي أصبحت منتشرة في الإدارات عامة، ظاهرة استعمال التكنولوجيات الحديثة **كـــمودة** أي اقتناء هذه التكنولوجيات لأنها مواكبة للعصر فقط، حيث نجدها في بعض الأحيان آخر طراز من أجهزة الإعلام الآلي مكدسة على المكاتب دون استغلالها أو الاستفادة منها وكأنها ضمن ديكور المكتب.

خلاصة واستنتاجات:

إن محاولة التعرف على مدى تفعيل نظم المعلومات، ومدى أهميته ودوره في فاعلية القرارات، من خلال التطبيق الميداني له لم يكن ليتخذ صورة أوضح بدون الجانب النظري، لذلك كان نظم المعلومات في المقر الإداري لولاية الأغواط يختلف عن الوجهة النظرية لنظم المعلومات، حيث نجده موجود في بعض المصالح دون أخرى، وغير مجسدا ككل ومازال استعمال الطرق التقليدية اليدوية، لذلك هنالك بعض الاقتراحات والحلول الملائمة لطبيعة هذه المشاكل، من بينها:

- محاولة التحسين في طرق الاتصال الرسمية من أجل توفير معلومات أكثر دقة وفي مواعيدها المحددة.
- الاهتمام بنظم المعلومات الحديثة واستغلالها داخل الإدارة.
- تطوير نوعية الهياكل التنظيمية من خلال إضفاء مرونة أكثر.
- تحسين القدرات الإدراكية للعاملين عن طريق التدريب والتكوين المتواصلين.
- ضرورة الحصول على تفهم أكثر من قبل الرؤساء للمرؤوسين، للتطور التكنولوجي.
- محاولة إدماج مختلف الوسائل المتطورة لنظم المعلومات وتدريب العمال على استخدامها ومنها الانترنت والإنترانت.

خاتمة:

عالجنا عبر أربع فصول أساسية دور نظم المعلومات في تدعيم القرارات الإدارية من خلال دراسة حالة المقر الإداري لولاية الأغواط، إذا تعد المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي جهاز إداري، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ أي قرار بدون الاعتماد على المعلومات، كما تعد المعلومات في الأجهزة الإدارية استثمارا يمكن استغلاله استراتيجيا للحصول على ميزة تنافسية، وعلى ذلك أصبحت الأجهزة الإدارية تنظر إلى نظم المعلومات كمجال يمكن من خلاله خلق الفرص أو إضافة قيمة لديها.

فنجاح المنظمة يتوقف على معدل كفاءة إدارتها في صنع القرارات، وتعد المعلومات حجر الأساس الذي ترتكز عليه القرارات وبقدر الدقة والشمول وحسن التوقيت في توفير المعلومات الضرورية، ومن هنا فإن طبيعة القرارات ودرجة الكفاءة في صنعها إنما تتوقف على نوعية المعلومات المستخدمة ودرجة دقتها، وذلك راجع إلى نظم المعلومات المستعملة في صنع القرارات.

ومنه يمكن القول أن نجاح أو فشل المنظمة يعتمد على أساس مدى النجاح في صنع القرارات، ومدى مساندة أنظمة المعلومات لها ومدها بالمعلومات الضرورية.

ولقد أوضحت الدراسة التي قمنا بها على المقر الإداري لولاية الأغواط، أنها لا تستخدم نظم المعلومات والتقنيات الحديثة في كل الأمور الإدارية بل تستخدمها في أمور جزئية فقط، فمازالت الأساليب اليدوية هي الأساس في هذه الأنظمة المحوسبة في حفظ وأرشفة الوثائق المؤيدة لهذه البيانات الموجودة في تلك الأنظمة، والتي يتم الرجوع إليها يدويا للتأكد من موثوقية البيانات الموجودة في قواعد البيانات الحاسوبية هذا يعيق العمل الإداري ويجعله أكثر روتينية ويزيد من شعور الفرد بعدم موثوقية الأنظمة الحاسوبية، وكذلك يعرقل العمل الإداري.

وقد تبين أن عدم معرفة المدراء بأهمية التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات، وضعف إمكانياتهم في اللغة الإنجليزية تشكلان أهم العوامل التي تؤدي إلى عدم استخدام هذه التقنية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تقديم جملة من النتائج والتوصيات التي قد تسهم في تطوير الإدارة الجزائرية ككل، ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

- ضرورة وضع خطط تدريبية وتكوينية تتماشى مع التطورات الحاصلة.

- تدريب الرؤساء والمرؤوسين على كيفية اتخاذ القرارات في المواقع التي يجهلون فيها كيفية الوصول إلى قرارات سليمة.

- وضع خطة تسير وفقها المعلومات بشكل واضح، وذلك بالفصل بينها بشكل يسمح بتحديد مسار كل معلومات حسب كل وظيفة والتركيز فقط على المعلومات الشاملة والملائمة والدقيقة.

- ضرورة الاعتماد على الحواسب الآلية التي تقدم خدمات معتبرة وخاصة في معالجة المعطيات.

- استعمال شبكة الإنترنت والإنترانت لتسهيل وصول المعلومات في الوقت المناسب ومن ثم استهلاكها وقت الحاجة.

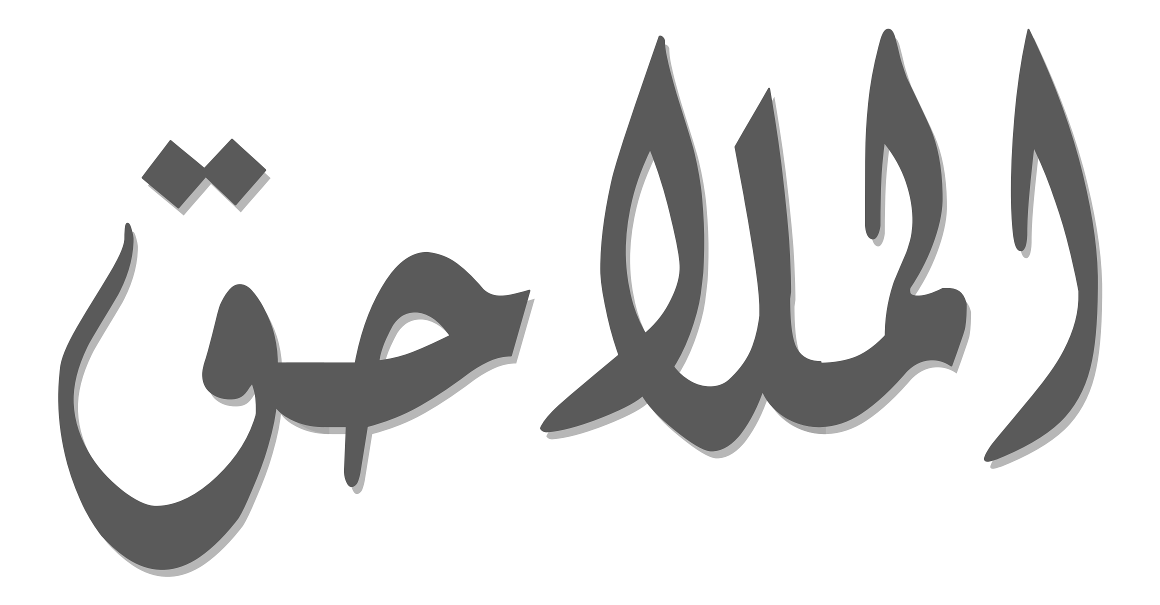
- إنشاء موقع على الإنترنت أي فتح بوابة إلكترونية للإدارة العمومية، فهو أمر ضروري خاصة وأن الولاية دورها تقديم الخدمات للمواطنين، وهذا الموقع يكون لخدمة الولاية والمواطنين في نفس الوقت وهو رهان حقيقي، حيث يمكن للمواطن من خلال هذه الوسيلة الإطلاع على الأمور التي تعنيه والجديد على مستوى الولاية، كما أن للولاية أهداف من ناحية الإعلانات وبث آخر المستجدات الإدارية.

- أتمتت وثائق السيادة كبطاقة التعريف الوطني وغيرها من المشاريع التي يجب إعطائها أهمية في الأيام القادمة وأيضا إمكانية إدخال المعلوماتية لإدارة وثائق الحالة المدنية، حيث أننا نلاحظ التأخر في تسليم الوثائق وكذا الطوابير الطويلة لانتظار الوثائق.

- الاستعانة بالاستمارات الإدارية وهي الوثيقة التي يتعامل معها المواطن، أي هي الحوار المكتوب بين الإدارة والمواطن، وهي نمط من الاتصال، فتوفرها في الإنترنت يجعلها أكثر فعالية، ويستعان بها من أجل معرفة حاجات المواطنين أو استشارتهم في أمور

معينة، كل هذه الأمور وغيرها قد تساعد في التواصل بين المواطن والإدارة في وقت نجد فيه المواطن قد تعب من الطوابير والبيروقراطية السلبية المنتشرة في إدارتنا.

وفي الأخير لابد أن نؤكد أن الإدارة الجزائرية في حاجة كبيرة إلى تغيير جذري لوضعيتها، وإن هناك ضرورة لتحديد الإستراتيجية الملائمة لتطويرها، وهو الإطار الذي سيلعب الإصلاح الإداري المطلوب الدور الأساسي فيه، مع وضع مخطط علمي وواقعي يهدف إلى وضع نهاية للتخلف الإداري، وجعل إدارة الغد أكثر تكيفا مع جزئيات النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي للجزائر، ذلك أن التغيرات المنتظرة نحو التقدم والتطور والاندماج لم تتم ولن تتحقق إلا عبر إدارة قوية حديثة وكفؤة.
ولكن السؤال الذي يبقى مطروحا هو: **لماذا يوجد المال والتكنولوجيا ولا نتطور؟؟؟**


الملاحق

قائمة الملاحق

-الملحق الأول: مفاهيم أساسية حول المعلومات.

-الملحق الثاني: العوامل المؤثرة في صنع القرارات.

-الملحق الثالث: مقارنة بين أنواع المعلومات (الأولية والثانوية).

-الملحق الرابع: نموذج عام لنظام المعلومات.

-الملحق الخامس: أنواع القرارات حسب التدرج الهرمي للإدارة.

-الملحق السادس: مقارنة بين نظم دعم القرار والنظم الخبيرة.

-الملحق السابع: الوضع الحالي لأجهزة الإدارية من تطبيق نظم المعلومات.

-الملحق الثامن: تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي بدافوس، جريدة الخبر، 1أبريل 2007.

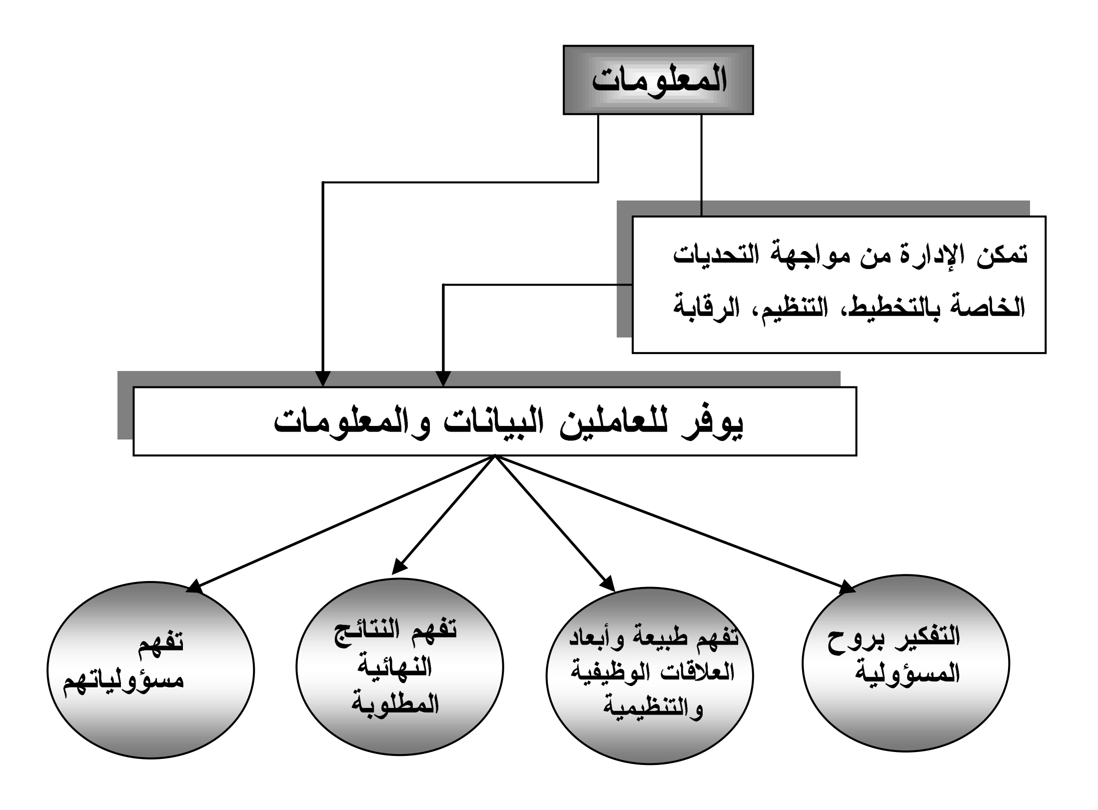
-الملحق التاسع: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم: 90-09 المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد: 15، الصادر بتاريخ 7 أبريل 1990.

-الملحق العاشر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المرسوم التنفيذي رقم 94-215 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها، الجريدة الرسمية، العدد: 48، الصادر بتاريخ 27 يوليو 1994.

-الملحق الحادي عاشر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم: 94- 217 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح التقنين والشؤون العامة والإدارة المحلية وعملها، الجريدة الرسمية، العدد: 48، الصادر بتاريخ 27 يوليو 1994.

الملحق الأول:

مفاهيم أساسية حول المعلومات[1]

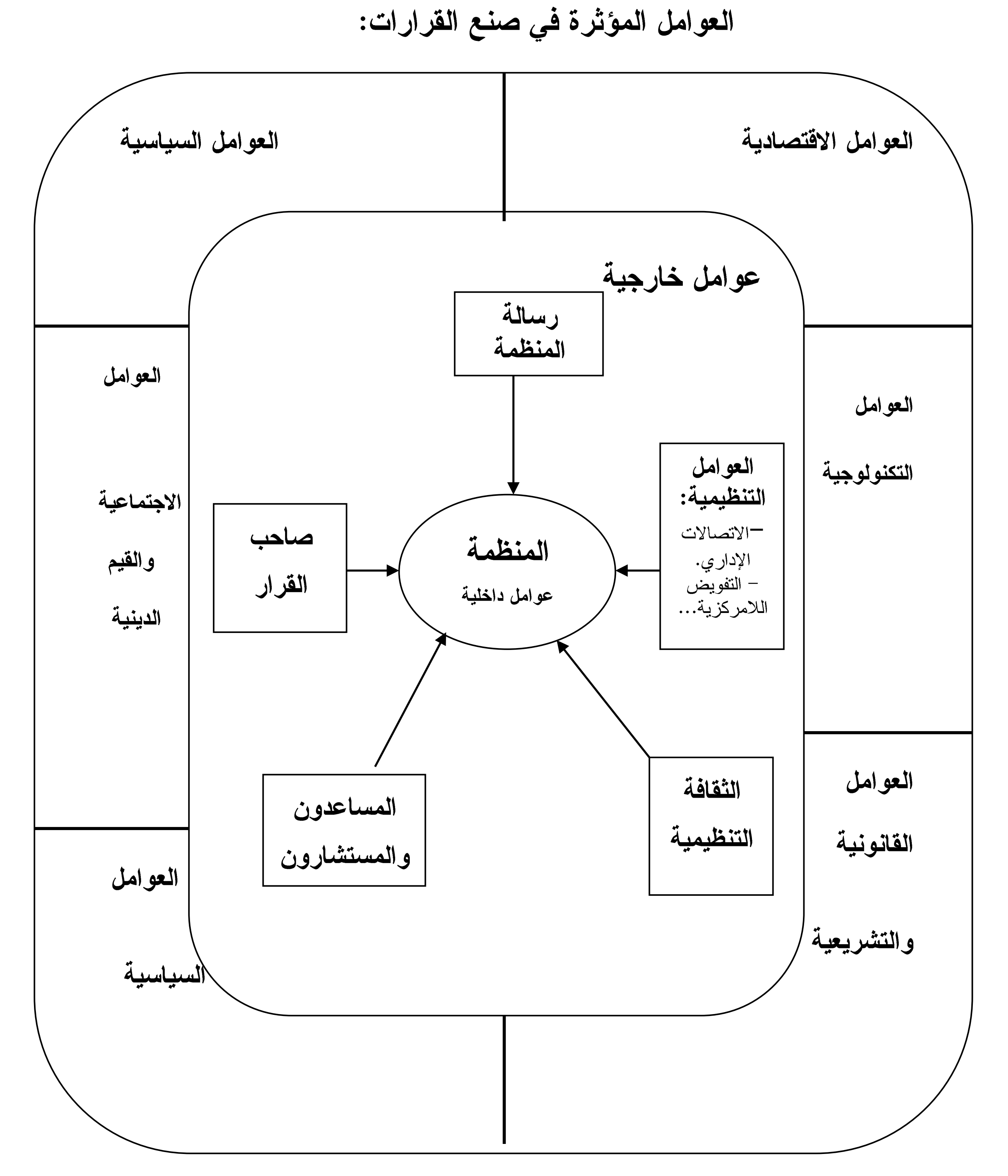


---

(1)- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 1996، ص 340.

الملحق الثاني:

العوامل المؤثرة في صنع القرارات:



من إعداد الباحث

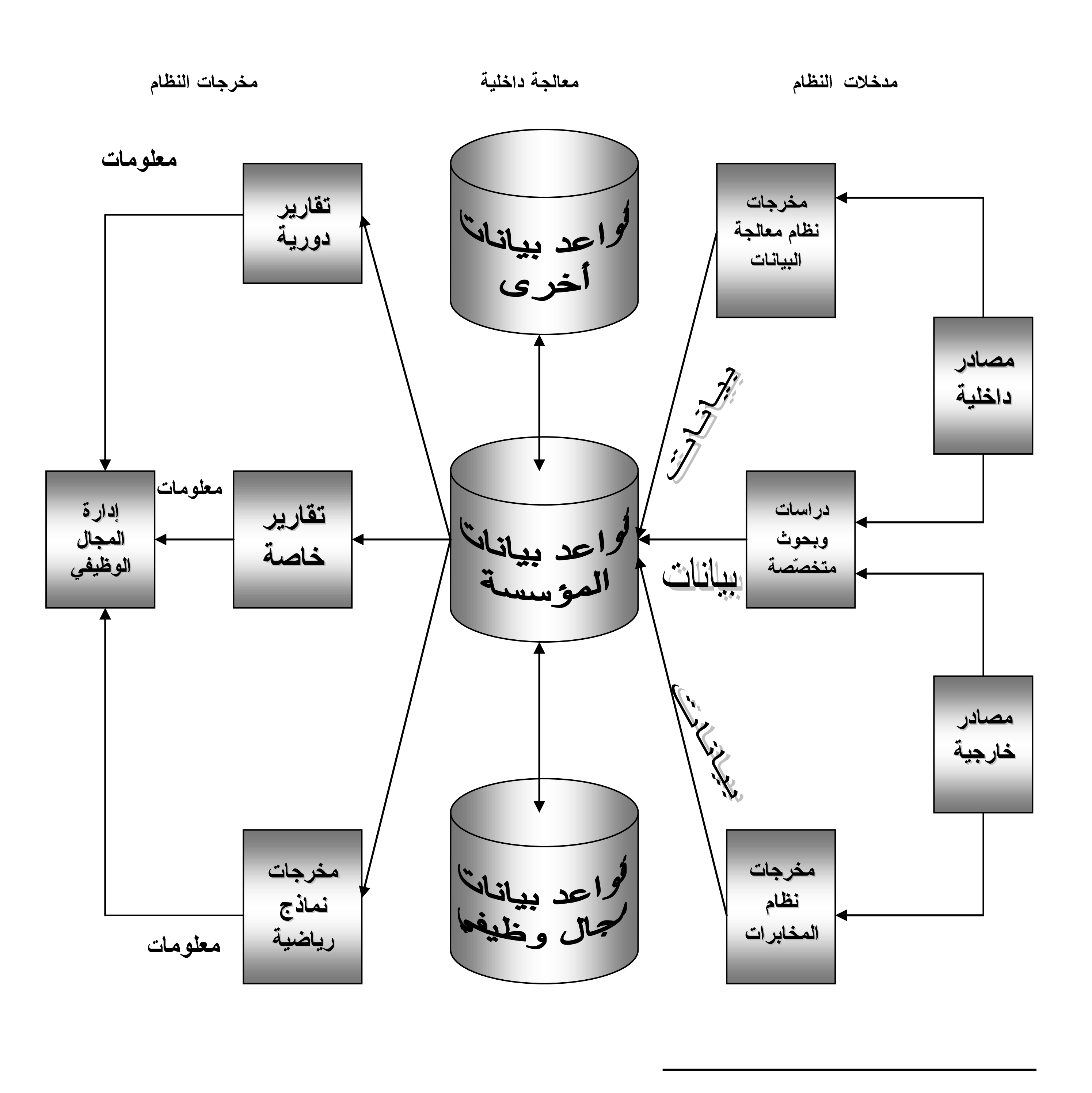
الملحق الثالث:

مقارنة بين أنواع المعلومات (الأولية والثانوية)[1]

المعلومات الأولية	مميزاتها	عيوبها
1 الملاحظة OBSERVATION	معرفة أولية – تجنب، تحيز المستجيب	صحة الملاحظة قد تؤثر على ما يراد ملاحظته.
2 التجارب EXPERIMENT	التحكم في المتغيرات ذات الاهتمام	تصميم التجربة قد لا يكون ممثل
3 البحث الميداني SURVEY	طريقة كفئة للوصول إلى مجموعة كثيرة من الناس	تقييم الأسئلة، حجم البحث.
4 التقدير الشخصي SUBJECTIVE ESYMATION	الحصول على المعلومات من الخبراء، الطرف الوحيد.	رد الفعل قد لا يكون متفق عليه
المعلومات الثانوية	**مميزاتها**	**عيوبها**
1 معلومات الشركة COMPANY INFORMATION	محددة وفقا للموقف، موجودة، جاهزة، تكلفتها رخيصة نسبيا	عدم ملاءمة الوقت قد لا تكون مدمجة بطريقة صحيحة لغرض مستحقيها
2 المصادر الخارجية PURCHASED OUTSIDE SOURCES	لا يمكن وجودها بطريقة سهلة الحصول عليها.	غالية.
3 المطبوعات، المنشورات PUBLICATIONS	تكلفتها قليلة	قد تكون متميزة
4 الأجهزة الحكومية GOVERNMENT AGENCIES	غير شخصية (غير متميزة) حجم كبير من المعلومات	قد لا تكون معدة بطريقة يمكن استخدامها

(1)– سونيا محمد البكري، **نظم المعلومات الإدارية (دراسات في الاتجاهات الحديثة للإدارة)**، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، 1989، ص 80.

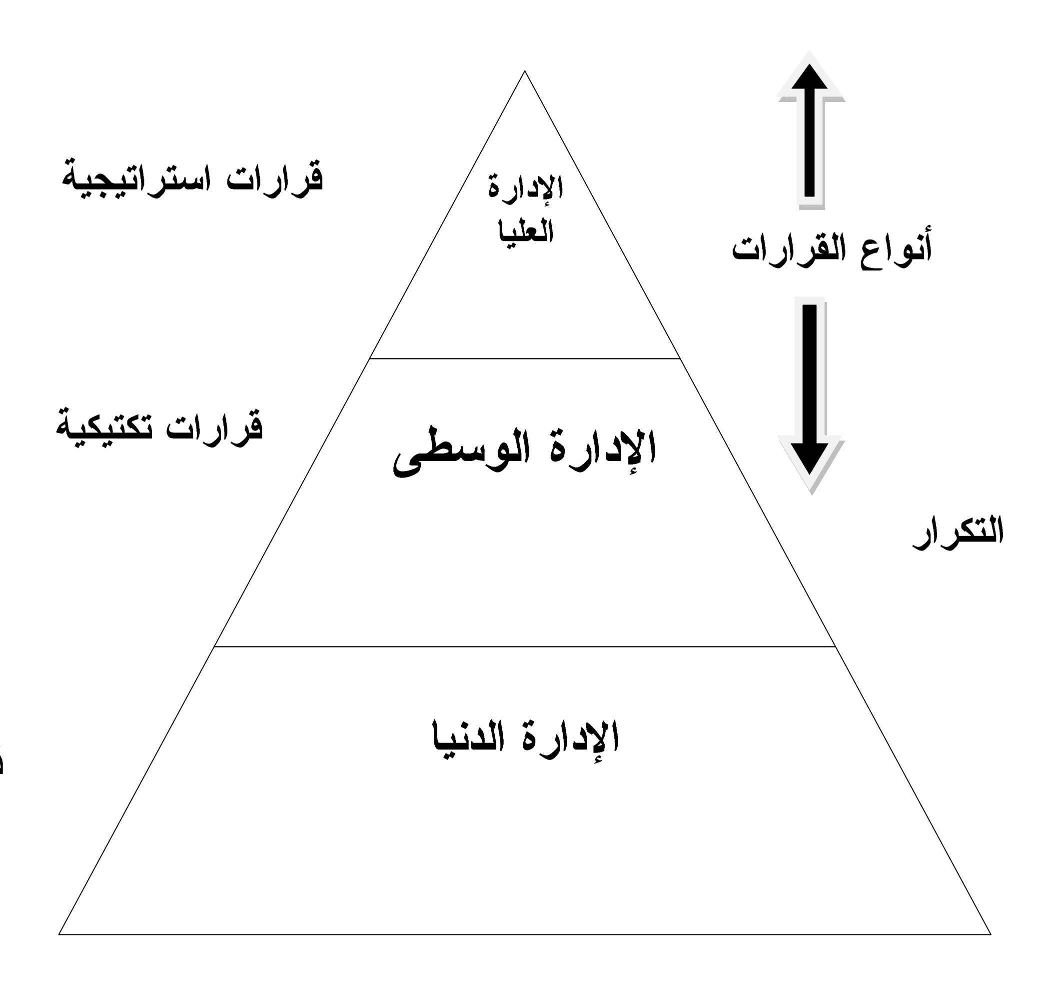
الملحق الرابع:
نموذج عام لنظام المعلومات(1)



(1)- سونيا محمد البكري، علي عبد الهادي مسلم، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 155.

الملحق الخامس:

أنواع القرارات حسب التدرج الهرمي للإدارة



المصدر: من إعداد الباحث

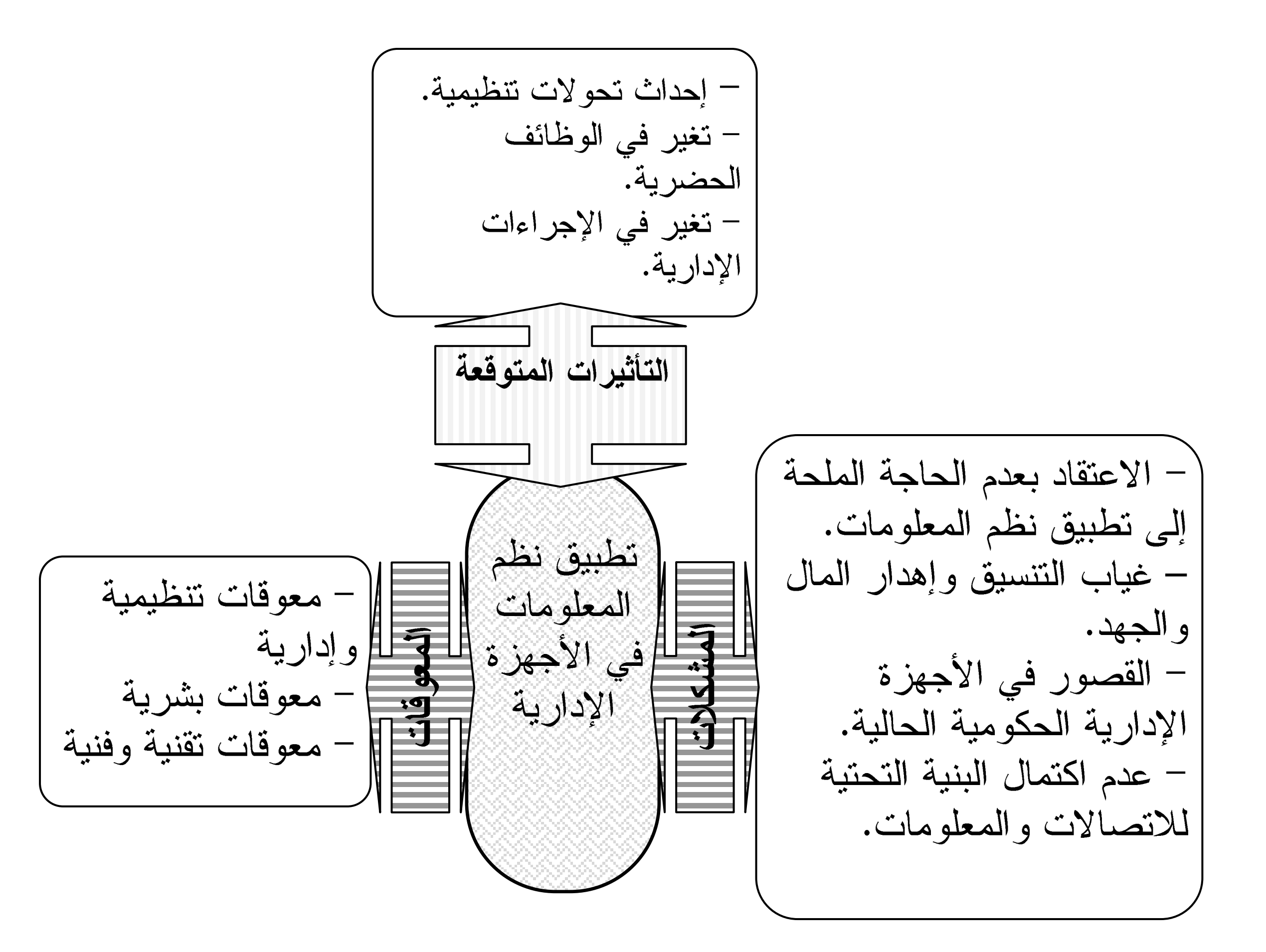
الملحق السادس: مقارنة بين نظم دعم القرار والنظم الخبيرة.[1]

	نظم دعم القرار	والنظم الخبيرة
1 الهدف	مساعدة الإنسان في صنع القرار.	يحل محل الإنسان.
2 من يصنع القرار	الإنسان أو النظام أو كليهما.	النظام.
3 الاتجاهات الرئيسية	صنع القرار.	انتقال الخبرة وتقديم النصيحة.
4 طريقة المعالجة	رقمية.	رمزية.
5 مميزات منطقة المشكلة	معقدة / متكاملة.	مجال ضيق.
6 نوع المشكلات	فريدة.	مكررة.
7 محتوى قاعدة البيانات	معرفة أكاديمية.	معرفة إجرائية أو اقترانية.
8 القدرة على بيان السبب	لا توجد قدرة.	توجد قدرة محدودة.
9 القدرة التوضيحية	محدودة.	كبيرة.
10 ارتباطها بالهيكل التنظيمي للمنظمة	ترتبط بالإدارة الوسطى والعليا وتستخدم في التكنوقراط.	ترتبط بالإدارة العليا وتستخدم في الإدارة الوسطى كذلك.
11 مهامها	تدعم بصورة مباشرة القرارات غير مهيكلة وشبه مهيكلة.	تتخذ القرارات لحل كل المشكلات في المجال التي تعمل فيه

(1)– محمد الصيرفي، **نظم المعلومات الإدارية**، مرجع سبق ذكره، ص 240.

الملحق السابع:

الوضع الحالي لأجهزة الإدارية من تطبيق نظم المعلومات[1]



(1)- عصام الدين، محمد علي، **تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية**، مصر، جامعة أسيوط: المؤتمر المعماري الدولي السادس، الثورة الرقمية وتأثيرها على العمارة والعمران 15-17 مارس 2005.

الملحق الثامن:

الأحد 1 أفريل 2007م الموافق لـ 13 ربيع الأول 1428هـ جريدة الخبر اقتصاد

تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي بدافوس

الجزائر في الرتبة 80 في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال

أصدر المنتدى العالمي الاقتصادي بدافوس تقريره السنوي الشامل حول استخدامات تكنولوجيات الإعلام والاتصال. وقد كشف التقرير الذي يقوم بإعداده خبراء وأخصائيون دوليون عن تصدر الدانمارك قائمة الدول الأكثر تقدما واستخداما وتداولا لتكنولوجيات الإعلام والاتصال لتأتي السويد في المرتبة الثانية، أما الجزائر، فقد احتلت الرتبة 80 من مجموع 122 دولة.

ص. حفيظ

● التقرير الذي صدر تحت عنوان "تقرير تكنولوجيات الإعلام الشامل" وظّف العديد من المؤشرات التي بيّنت جوانب القوة والضعف بالنسبة لكل دولة في مجال استخدام ونشر تكنولوجيات الإعلام والاتصال ونسب نمو هذا القطاع الاقتصادي الحيوي، كما استخدموا مؤشرات خاصة للتأكيد على درجة التطور والتأخر على المستويات الفردية والجماعية، فضلا عن السياسات المستخدمة من قبل الحكومات ودرجة الأولية ونوعية الخدمات المقدمة.في ذات السياق تبقى الجزائر تحتل المراتب المتدنية، فقد صنّف منتدى الجزائر في الرتبة الـ 80 بعيدا عن أغلب الدول العربية، إذ أنه باستثناء الهاتف النقال لا تزال الجزائر بعيدة عن المستويات العالمية في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال حتى مقارنة بعدد من الدول العربية والإفريقية سواء تعلق الأمر بشبكة الأنترنت أو الهاتف الثابت. ولكن أساس التقييم تمّ بناء على وضعية سياسات الضبط وانتشار تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مختلف المؤسسات والدوائر الرسمية. وقد صنّف نيجيريا مثلا في المرتبة 88 وهي من أكبر الدول الإفريقية، لكن دول إفريقية أخرى حسّنت من مستواها، فقد احتلت جنوب إفريقيا المرتبة 47 بينما جاءت جزر موريس في الرتبة51 وبوتسوانا في المرتبة 67 مع تسجيل تحسن في رتب هذه الدول. وتبقى الجزائر كعدد من الدول الافريقية تعاني من تأخر في الهياكل القاعدية والبنى التحتية، فقد جاءت متأخرة عن تونس التي جاءت في المرتبة 35 والمغرب في المرتبة 76 بينما جاءت مصر في المرتبة 77. وذات الأمر ينطبق على منطقة الشرق الأوسط التي تعرف ديناميكية سريعة، إذ احتلت الإمارات العربية المتحدة المرتبة 29 فيما جاءت الكويت في المرتبة 54. وتعكس وضعية الجزائر الاضطرابات والنقائض التي تعتري محيط الضبط والرقابة والتنظيم لسوق الاتصالات بما في ذلك سوق النقال الذي عرف في الآونة الأخيرة اضطرابات واختلالات. وتظل الجزائر في انتظار رؤية واضحة وسياسة أوضح في هذا المجال الحيوي رغم أن عملية تحريره سائرة. ويكشف التقرير الدولي عن تراجع الولايات المتحدة في الترتيب العالمي لسنة 2006 و2007 حيث تراجعت إلى الصف السابع بعد أن كانت تحتل الرتبة الأولى. ويفيد التقرير الصادر في جنيف أن الدانمارك حسّنت من موقعها من بين 122 دولة وحكومة مصنّفة في الترتيب العالمي نظرا لتسجيلها أفضل المؤشرات فيما يتعلق بمناخ الضبط ونسبة الكثافة ونوعية استخدام وسائل الاتصالات، مما يدعم تطور الخدمات المقدمة من قبل الدول الاسكندنافية على وجه العموم. وقد ساهم في صياغة التقرير أحد أبرز معاهد الدراسات الدولية المتخصصة وتمويل إشهاري لمجمع سيسكو. واستفادت الدول الاسكندنافية من عدة مؤشرات إيجابية، من بينها توسيع نطاق استخدام تكنولوجيات الإعلام والإتصال وترسيخ مسار تحرير السوق وضمان ليبراليته وتفعيل شبكة الضبط وتنظيم القطاعات حسب ما أشارت إليه الخبيرة الاقتصادية لشبكة المنافسة الشاملة بالمنتدى العالمي الاقتصادي وهو ذات الموقف الذي أبداه رئيس المنتدى السيد كلاوس شواب.

ص.ح

الملحق التاسع:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم: 90–09 المتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية، العدد: 15، الصادر بتاريخ 7 أبريل 1990.

الباب السابع

أحكام ختامية

المادة 184 : ترفق كل مهمة جديدة تمنح للبلدية بجميع الوسائل الضرورية لانجازها.

المادة 185 : تلغى كل الأحكام المخالفة لهذا القانون و لاسيما احكام الامر رقم 67 – 24 المؤرخ في 18 يناير سنة 1967 المتضمن القانون البلدي المعدل والمتمم.

المادة 186 : ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 12 رمضان عام 1410 الموافق 17 ابريل سنة 1990.

الشاذلي بن جديد

قانون رقم 90 – 09 مؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 ابريل سنة 1990 يتعلق بالولاية.

ان رئيس الجمهورية،

– بناء على الدستور، لاسيما المواد 115 و 116 و 117 منه،

– وبمقتضى الامر رقم 66 – 154 المؤرخ في 18 صفر عام 1986 الموافق 8 يونيو سنة 1966 المتضمن قانون الاجراءات الجزائية المعدل والمتمم،

– وبمقتضى الامر رقم 66 – 155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 المتضمن قانون الاجراءات الجزائية المعدل والمتمم،

– وبمقتضى الامر رقم 66– 156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 المتضمن قانون العقوبات، المعدل والمتمم،

– وبمقتضى الامر رقم 69 – 38 المؤرخ في 7 ربيع الاول عام 1389 الموافق 28 مايو سنة 1969 والمتضمن قانون الولاية، المعدل والمتمم،

– وبمقتضى الامر رقم 75 – 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 المتضمن القانون المدني المعدل والمتمم،

– وبمقتضى القانون رقم 80 – 05 المؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1400 الموافق أول مارس سنة 1980 والمتعلق بممارسة وظيفة المراقبة من طرف مجلس المحاسبة، المعدل والمتمم،

– وبمقتضى القانون رقم 84 – 09 المؤرخ في 2 جمادى الاولى عام 1404 الموافق 4 فبراير سنة 1984 المتعلق بالتنظيم الاقليمي للبلاد،

– وبمقتضى القانون رقم 88 – 01 المؤرخ في 22 جمادى الاولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية،

– وبمقتضى القانون رقم 88 – 03 المؤرخ في 22 جمادى الاولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتعلق بصناديق المساهمة،

– وبمقتضى القانون رقم 89 – 13 المؤرخ في 9 محرم عام 1410 الموافق 7 غشت سنة 1989 المتضمن قانون الانتخابات، المعدل والمتمم،

– وبمقتضى القانون رقم 89 – 15 المؤرخ في 20 محرم عام 1410 الموافق 22 غشت سنة 1989 الذي يحدد الدوائر الانتخابية وعدد المقاعد المطلوب شغلها لتجديد المجالس الشعبية البلدية والمجالس الشعبية الولائية،

– وبمقتضى القانون رقم 90 – 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 ابريل سنة 1990 المتعلق بالبلدية،

– وبناء على ما أقره المجلس الشعبي الوطني،

يصدر القانون التالي نصه :

الباب الأول

تنظيم الولاية

الفصل الاول

تعريف اسم الولاية ومقرها

المادة الاولى : الولاية هي جماعة عمومية اقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

وتشكل مقاطعة ادارية للدولة.

تنشأ الولاية بقانون.

المادة 2 : للولاية اقليم واسم ومقر.

المادة 3 : للولاية مجلس منتخب يسمى المجلس الشعبي الولائي.

المادة 4 : يحدد اسم الولاية ومقرها بمرسوم يصدر بناء على تقرير وزير الداخلية باقتراح من المجلس الشعبي الولائي.

ويتم كل تعديل بالطريقة نفسها.

الفصل الثاني

الاطار الاقليمي

المادة 5 : يطابق اقليم الولاية أقاليم البلديات التي تتكون منها.

المادة 6 : تكون تعديلات الحدود الاقليمية للولايات والمتمثلة في فصل جزء من تراب ولاية ما لضمه الى ولاية أخرى من اختصاص القانون وتتم هذه التعديلات بعد استشارة المجالس الشعبية الولائية المعنية.

المادة 7 : في حالة تعديل الحدود الاقليمية، فان حقوق الولايات المعنية والتزاماتها تعدل تبعا لذلك حسب كيفيات تحدد عن طريق التنظيم.

الفصل الثالث

هيئات الولاية

المادة 8 : للولاية هيئتان هما :

– المجلس الشعبي الولائي،

– الوالي.

الباب الثاني

المجلس الشعبي الولائي

الفصل الاول

عمل المجلس

الفرع الاول

احكام عامة

المادة 9 : المجلس الشعبي الولائي هو هيئة المداولة في الولاية.

المادة 10: يعد المجلس الشعبي الولائي نظامه الداخلي ويصادق عليه.

المادة 11 : يعقد المجلس الشعبي الولائي أربع دورات عادية في السنة مدة كل دورة منها خمسة عشر (15) يوما على الاكثر، يمكن تمديدها عند الاقتضاء بقرار من أغلبية أعضائه لمدة لاتتجاوز سبعة (7)أيام أو بطلب من الوالي.

تنعقد هذه الدورات خلال أشهر : مارس، ويونيو، وسبتمبر، وديسمبر.

المادة 12 : يجب أن تجرى وتحرر مداولات وأشغال المجلس الشعبي الولائي باللغة العربية.

المادة 13 : يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يعقد دورة استثنائية بطلب من رئيسه أو ثلث أعضائه أو بطلب من الوالي.

المادة 14 : يرسل الرئيس الاستدعاءات لإجتماعات المجلس الشعبي الولائي، ويشعر الوالي بذلك.

تدون في سجل المداولات الخاص بالولاية.

ترسل هذه الاستدعاءات المرفقة بجدول الاعمال كتابيا الى محل اقامة أعضاء المجلس الشعبي الولائي قبل 10 أيام كاملة من تاريخ الاجتماع.

يمكن تقليص هذا الاجل الى 5 أيام في حالة عقد دورة استثنائية وكذا تخفيض هذا الاجل في حالة الاستعجال دون أن يقل عن يوم كامل.

يتخذ رئيس المجلس الشعبي الولائي في هذه الحالة التدابير اللازمة لتسليم الاستدعاءات.

وفور استدعاء أعضاء المجلس الشعبي الولائي يعلق جدول أعمال الاجتماع بمدخل قاعة المداولات وفي أماكن الاشهار المخصصة لاعلام الجمهور.

المادة 15 : لايمكن المجلس الشعبي الولائي أن يعقد اجتماعاته الابحضور أغلبية أعضائه الممارسين.

واذا لم يعقد اجتماعه لعدم اكتمال النصاب القانوني بعد استدعاءين متتابعين يفصل بينهما ثلاثة (3) أيام على الاقل، فان مداولات المجلس المتخذة بعد الاستدعاء الثالث تصبح صحيحة مهما يكن عدد الاعضاء الحاضرين.

المادة 16 : يمكن عضو المجلس الشعبي الولائي الذى يحصل له مانع من حضور اجتماع أن يوكل كتابيا أحد زملائه الذى يختاره للتصويت باسمه.

لايجوز لعضو واحد أن يحمل في المجلس أكثر من وكالة واحدة.

لا تصح الوكالة لاكثر من جلسة واحدة.

المادة 17 : تكون جلسات المجلس الشعبي الولائي علانية.

ويمكن المجلس أن يقرر الاجتماع في جلسة مغلقة في الحالتين الآتيتين :

- دراسة حالات تأديبية خاصة بالمنتخبين،
- المسائل المتعلقة بالامن والحفاظ على النظام.

المادة 18 : يحضر الوالي اجتماعات المجلس الشعبي الولائي ويتناول الكلمة بناء على طلبه، أو بطلب من أعضاء المجلس.

المادة 19 : يتولى كتابة الجلسة موظف يختاره رئيس المجلس الشعبي الولائي من بين الموظفين الملحقين بديوانه.

المادة 20 : يعلن مستخلص عن مداولة المجلس الشعبي الولائي خلال الايام الثمانية التي تلي الدورة بالمكان المخصص لاعلام الجمهور، في مقر الولاية.

المادة 21 : مع مراعاة الاحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بسرية الاعلام، يحق لكل شخص أن يطلع في عين المكان على محاضر مداولات المجلس الشعبي الولائي وأن يأخذ نسخة منها على نفقته.

تلزم المصالح المعنية بتنفيذ هذا الاجراء.

الفرع الثاني
اللجان

المادة 22 : يشكل المجلس الشعبي الولائي من بين أعضائه، لجانا دائمة في المجالات الآتية :

- الاقتصاد والمالية،
- التهيئة العمرانية والتجهيز،
- الشؤون الاجتماعية والثقافية.

ويمكنه أن يشكل لجانا مؤقتة لدراسة المسائل التي تهم الولاية.

يتم تشكيل اللجان عن طريق مداولات المجلس الشعبي الولائي بناء على اقتراح من رئيسه أو ثلث أعضائه.

يجب أن يكفل تشكيل هذه اللجان تمثيلا تناوبيا يعكس المكونات السياسية للمجلس الشعبي الولائي.

المادة 23 : يترأس كل لجنة عضو منتخب منها.

المادة 24 : يمكن اللجنة أن تستعين بأي شخص من شأنه أن يقدم معلومات مفيدة.

الفرع الثالث
رئيس المجلس الشعبي الولائي

المادة 25 : ينتخب المجلس الشعبي الولائي رئيسا من بين أعضائه للفترة الانتخابية.

يجرى انتخاب الرئيس بالاقتراع السرى وبالاغلبية المطلقة.

واذا لم يحصل أي مترشح على الاغلبية المطلقة في الدورة الاولى من الاقتراع تجرى دورة ثانية ويتم الانتخاب بالاغلبية النسبية.

وفي حالة تساوى الاصوات يعلن عن انتخاب أكبر المترشحين سنا.

المادة 26 : يختار رئيس المجلس الشعبي الولائي مساعدا أو أكثر من بين المنتخبين ويقدمهم للمجلس للموافقة عليهم.

يعين الرئيس أحد المساعدين لانابته في حالة غيابه.

وفي حالة وجود مانع، يعين المجلس الشعبي الولائي واحدا من بين المساعدين لانابة الرئيس.

المادة 27 : في حالة وجود مانع للمساعد أو المساعدين، يعين المجلس الشعبي الولائي أحد أعضائه لينوب عن الرئيس.

المادة 28 : يترأس الرئيس أو نائبه أشغال المجلس الشعبي الولائي ويتولى ادارة المناقشات.

المادة 29 : ينتخب المجلس الشعبي الولائي لعمله أثناء كل دورة بناء على اقتراح من رئيسه مكتبا يتكون من عضوين الى أربعة أعضاء.

يشكل مكتب دورة المجلس الشعبي الولائي الذى يساعد الرئيس أمانة تعين من بين موظفي ديوان رئيس المجلس الشعبي الولائي.

المادة 30 : يجب على الوالي أن يضع تحت تصرف رئيس المجلس الشعبي الولائي الوثائق والمعلومات والامكانيات لتأدية مهام المجلس الشعبي الولائي.

المادة 31 : لرئيس المجلس الشعبي الولائي ديوان يعمل على نحو دائم.

يتكون هذا الديوان من موظفين يختارهم رئيس المجلس الشعبي الولائي، من بين موظفي الولاية.

المادة 32 : يتفرغ رئيس المجلس الشعبي الولائي لمهامه الانتخابية.

المادة 33 : يتقاضى رئيس المجلس الشعبي الولائي تعويضا عن ممارسة مهمته.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 34 : يطلع الرئيس بصفة منتظمة أعضاء المجلس الشعبي الولائي بالوضعية العامة للولاية.

المادة 35 : يقدم الرئيس استقالته أمام المجلس الشعبي الولائي، ويخطر الوالي بذلك.

يتم استخلافه خلال شهر طبقا لاحكام المادة 25 من هذا القانون.

الفصل الثاني

الوضعية القانونية للمنتخب وتجديد المجلس الشعبي الولائي

المادة 36 : المهمة الانتخابية مجانية مع مراعاة أحكام المادة (33) من هذا القانون، يستفيد المنتخبون من تعويضات تحدد عن طريق التنظيم.

المادة 37 : يجب على المستخدمين أن يمنحوا المستخدمين الاعضاء في المجلس الشعبي الولائي الوقت اللازم لممارسة مهمتهم.

لايدفع المستخدم أجر الوقت المخصص لاداء العضوية.

غير أنه يمكن العامل أن يستدرك فترة الغياب ان سمح بذلك تنظيم المصلحة.

لايمكن أن يشكل التوقف عن العمل المنصوص عليه في هذه المادة سببا في قيام المستخدم بفسخ عقد العمل.

يعتبر الاستدعاء الى حضور اجتماع المجلس الشعبي الولائي مبررا للغياب.

المادة 38 : في حالة وفاة عضو من أعضاء المجلس الشعبي الولائي أو استقالته أو اقصائه يستخلف بالمترشح الوارد في نفس القائمة مباشرة بعد المنتخب الاخير منها.

يثبت المجلس الشعبي الولائي هذا الاستخلاف بمداولة، ويطلع الوالي على ذلك.

المادة 39 : توجه الى رئيس المجلس الشعبي الولائي كل استقالة يقدمها عضو برسالة مضمونة مع اشعار بالوصول.

تصبح الاستقالة نهائية ابتداء من تاريخ استلامها من قبل رئيس المجلس الشعبي الولائي والا فبعد شهر واحد من تاريخ الارسال.

يعلم الرئيس، المجلس الشعبي الولائي في أقرب فرصة، كما يعلم الوالي بذلك على الفور.

المادة 40 : يعد كل عضو في مجلس شعبي ولائي يجد نفسه تحت طائلة عدم قابلية انتخاب أو في حالة تناف، منصوصا عليها قانونا، مستقيلا فورا بموجب مداولة من المجلس الشعبي الولائي.

ويقوم رئيس المجلس الشعبي الولائي على الفور باعلام الوالي بذلك.

وفي حالة تقصيره، وبعد اعذاره من الوالي، يعلن وزير الداخلية بحكم القانون عن هذه الاستقالة بقرار.

المادة 41 : اذا تعرض عضو منتخب لمتابعة جزائية لاتسمح له بمتابعة ممارسة مهامه قانونا، يمكن توقيفه بموجب مداولة من المجلس الشعبي الولائي.

ويتم الاعلان عن التوقيف بقرار معلل صادر عن وزير الداخلية حتى صدور قرار الجهة القضائية المختصة.

المادة 42 : تطبق أحكام المادة 38 أعلاه على كل منتخب تعرض لادانة جزائية تسلبه أهلية الانتخاب.

المادة 43 : تنظم انتخابات جزئية في حالة تعديلات اقليمية في ولاية ما، تم فيها إلحاق أكثر من عشر السكان وذلك تطبيقا للمادة 6 من هذا القانون.

المادة 44 : يتم حل أو تجديد المجلس الشعبي الولائي كلية في الحالات التالية :

– في حالة الغاء نهائي لانتخاب جميع أعضاء المجلس الشعبي الولائي،

– في حالة استقالة جماعية لجميع الاعضاء الممارسين،

– عندما يصبح عدد المنتخبين أقل من نصف الاعضاء حتى بعد تطبيق أحكام المادة 38،

– في حالة اختلاف خطير بين أعضاء المجلس يعرقل السير العادى للمجلس الشعبي الولائي.

المادة 45 : يتم الاعلان عن حل المجلس الشعبي الولائي وتحديد تاريخ تجديده بمرسوم يصدر في مجلس الوزراء بناء على تقرير من وزير الداخلية.

المادة 46 : تنتهي الفترة الانتخابية للمجلس المجدد عند انتهاء الفترة الباقية ولغاية التجديد العام للمجالس الشعبية الولائية.

الفصل الثالث

نظام المداولات

المادة 47 : يصادق على المداولات بأغلبية الاعضاء الممارسين في المجلس الشعبي الولائي.

يرجح صوت الرئيس في حالة تساوى الاصوات.

المادة 48 : تدون المداولات حسب ترتيبها الزمني في سجل مرقم ومؤشر عليه من رئيس المحكمة المختصة.

ويوقعها جميع الاعضاء المنتخبين الحاضرين خلال الجلسة.

المادة 49 : تنفذ مداولات المجلس الشعبي الولائي بحكم القانون فور قيام الوالي بنشرها وتبليغها الى المعنيين في أجل لايتعدى (15) يوما الا في حالة وجود أحكام مخالفة منصوص عليها في التشريع المعمول به وأحكام المواد 50 و51 و52 من هذا القانون.

المادة 50 : لاتنفذ مداولات المجلس الشعبي الولائي التي تتناول المواضيع التالية الا بعد المصادقة عليها :

– الميزانيات والحسابات،

– احداث مصالح ومؤسسات عمومية ولائية.

المادة 51 : تبطل بحكم القانون :

– المداولات التي تخرق القانون أو التنظيم،

– مداولات المجلس الشعبي الولائي التي تخص مسألة خارجة عن صلاحياته،

– المداولات التي تتم خارج الاجتماعات القانونية للمجلس الشعبي الولائي،

يعلن عن البطلان بقرار مسبب من وزير الداخلية.

المادة 52 : تكون قابلة للالغاء المداولات التي يشارك فيها أعضاء من المجلس الشعبي الولائي المعنيون بقضية موضوع المداولة، اما باسمهم الشخصي أو كوكلاء.

المادة 53 : يعلن عن الالغاء بموجب قرار مسبب صادر عن وزير الداخلية.

يمكن الوالي أن يطلبه خلال الخمسة عشر (15) يوما الموالية لاختتام دورة المجلس الشعبي الولائي التي تمت المداولة خلالها.

يمكن كل ناخب أو دافع ضريبة أن يطلبه خلال أجل خمسة عشر (15) يوما من اشهار المداولة.

يقدم هذا الطلب بموجب رسالة مسجلة مع اشعار بالاستلام الى وزير الداخلية الذى يفصل فيه خلال مدة شهر.

اذا لم يصدر رد من وزير الداخلية بعد انقضاء هذا الاجل تصبح هذه المداولة نافذة.

وفي كل الحالات يؤجل تنفيذ كل مداولة تكون موضوع اجراء طلب الالغاء.

المادة 54 : يمكن رئيس المجلس الشعبي الولائي باسم الولاية أن يطعن لدى الجهة القضائية المختصة في كل قرار صادر من وزير الداخلية يثبت بطلان أية مداولة، أو يعلن الغاءها أو يرفض المصادقة عليها.

الباب الثالث
اختصاصات المجلس الشعبي الولائي
الفصل الاول
الصلاحيات العامة

المادة 55 : يعالج المجلس الشعبي الولائي جميع الشؤون التابعة لاختصاصاته عن طريق المداولة.

يتداول بشأن المهام والاختصاصات التي تحددها له القوانين والتنظيمات، وعموما حول كل قضية تهم الولاية ترفع اليه باقتراح يقدمه ثلث أعضاء المجلس أو رئيسه أو الوالي.

المادة 56 : يقدم المجلس الشعبي الولائي الآراء التي تقتضيها القوانين والتنظيمات، كما يمكنه زيادة على ذلك أن يقدم الاقتراحات أو الملاحظات الخاصة بشؤون الولاية والتي يرسلها الوالي للوزير المختص مرفقة برأيه وهذا في أجل أقصاه 30 يوما.

يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يخطر وزير الداخلية عن طريق رئيسه بكل قضية تتعلق بسير المصالح اللامركزية التابعة للدولة.

المادة 57 : يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يحدث في أي وقت لجنة تحقيق حول القضايا المرتبطة بتسيير الولاية وتنميتها، يتم انتخابها من بين أعضاء المجلس.

تقدم اللجنة نتيجة التحقيق للمجلس الشعبي الولائي.

يخطر رئيس المجلس الشعبي الولائي، الوالي ووزير الداخلية بذلك.

تلزم كل السلطات المحلية بمساعدة اللجنة لتحقيق غرضها المطلوب.

المادة 58 : تشمل اختصاصات المجلس الشعبي الولائي بصفة عامة أعمال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتهيئة اقليم الولاية وحماية البيئة وترقية حصائلها النوعية.

المادة 59 : في اطار تكامل وانسجام الاعمال التي تقوم بها الجماعات الاقليمية، تقوم الولاية بمد المساعدة للبلديات.

الفصل الثاني
مخطط الولاية

المادة 60 : يعكس مخطط الولاية في المدى المتوسط البرامج والوسائل والاهداف المحددة بصفة تعاقدية بين الدولة والجماعات المحلية قصد ضمان التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للولاية.

يصادق المجلس الشعبي الولائي على مخطط الولاية.

تحدد كيفيات اعداد مخطط الولاية ومحتواه عن طريق التنظيم.

المادة 61 : ينشأ على مستوى كل ولاية بنك المعلومات لجمع كافة الدراسات والمعلومات والاحصائيات الاجتماعية والعملية المتعلقة بالولاية.

تحدد كيفيات تكوين وسير هذه الهيئة عن طريق التنظيم.

المادة 62 : يحدد المجلس الشعبي الولائي مخطط التهيئة العمرانية للولاية ويراقب تنفيذه وبهذه الصفة يشارك في اجراءات تنفيذ عملية التهيئة العمرانية ذات البعد الجهوي أو الوطني حسب الاحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها، ولاسيما أحكام المادتين 42 و43 من القانون رقم 87 – 03 المؤرخ في 27 يناير سنة 1987 المتعلق بالتهيئة العمرانية.

المادة 63 : يتخذ المجلس الشعبي الولائي كل اجراء من شأنه ضمان تنمية الولاية حسب القدرات والمميزات الخاصة بكل ولاية.

كما يمكنه أن يشجع كل مبادرة من شأنها المساهمة في التنمية المنسجمة والمتوازنة للولاية، وهذا طبقا للتشريع المعمول به في مجال ترقية الاستثمارات على المستوى الوطني.

تسجل العمليات المشار اليها في الفقرتين 1 و2 من هذه المادة في مخطط الولاية.

المادة 64 : يقرر المجلس الشعبي الولائي في مجال الاستثمار عن طريق مداولة النفقات الواجب تخصيصها في شكل رأسمال الى صناديق المساهمة حسب التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 65 : يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يبادر بكل العمليات الهادفة الى ايجاد تجهيزات تتجاوز من حيث حجمها وأهميتها أو استعمالها قدرات البلدية.

الفصل الثالث

الفلاحة والري

المادة 66 : يبادر المجلس الشعبي الولائي ويجسد كل العمليات التي ترمي الى حماية وتوسيع الاراضي الفلاحية والتهيئة والتجهيز القروى، وترقية الاراضي الفلاحية.

كما يشجع تدابير الوقاية من الكوارث والآفات الطبيعية.

ويتخذ في هذا الصدد كافة الاجراءات ضد اخطار الفيضانات والجفاف.

ويبادر الى انجاز أشغال التهيئة والتطهير وتنقية مجارى المياه في حدود اقليمها.

المادة 67 : يبادر المجلس الشعبي الولائي في ميدان التشجير وحماية التربة واصلاحها بكل عمل يرمي الى تنمية الاملاك الغابية وحمايتها وتشجيع تدخل المتعاملين.

المادة 68 : يبادر المجلس الشعبي الولائي بكل أعمال الوقاية ومكافحة الاوبئة في مجال الصحة الحيوانية.

المادة 69 : يعمل المجلس الشعبي الولائي على تطوير الري الصغير والمتوسط.

كما يساعد تقنيا وماليا البلديات في مشاريع التموين بالمياه الصالحة للشرب وتطهير المياه التي تتجاوز الاطار الاقليمي للبديات المعنية واعادة استعمالها.

الفصل الرابع

الهياكل الاساسية الاقتصادية

المادة 70 : يبادر المجلس الشعبي الولائي بالاعمال المرتبطة بأشغال تهيئة طرق الولاية وصيانتها.

المادة 71 : يقوم المجلس الشعبي الولائي بتصنيفات طرق الولاية واعادة تصنيفها حسب الشروط المحددة في التنظيم المعمول به.

المادة 72 : يبادر المجلس الشعبي الولائي بالاعمال المتعلقة بترقية هياكل استقبال الانشطة وتنميتها.

المادة 73 : يبادر المجلس الشعبي الولائي بكل عملية من شأنها تنمية الريف، وخاصة في مجالي الانارة وفك العزلة.

الفصل الخامس

التجهيزات التربوية وتجهيزات التكوين المهني

المادة 74 : تتولى الولاية في اطار المعايير الوطنية وتطبيقا للخريطة المدرسية والتكوين انجاز مؤسسات التعليم الثانوي والتقني والتكوين المهني.

وتتولى أيضا صيانة هذه المؤسسات والعناية بها.

الفصل السادس

النشاط الاجتماعي

المادة 75 : يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يبادر ويشجع ويساهم في برامج ترقية التشغيل بالتشاور مع البلديات والمتعاملين الاقتصاديين ولاسيما تجاه الشباب أو المناطق المراد ترقيتها.

المادة 76 : يتولى المجلس الشعبي الولائي في مجال الصحة العمومية وفي اطار المعايير الوطنية وتطبيقا للخريطة الصحية، انجاز الهياكل الصحية التي تتجاوز قدرات البلديات.

المادة 77 : يساهم المجلس الشعبي الولائي بالتنسيق مع المجالس الشعبية البلدية في كل نشاط اجتماعي يهدف الى ضمان ما يأتي :

- مساعدة الطفولة،
- مساعدة المعوقين،
- مساعدة المسنين،
- مساعدة المعوزين،
- التكفل بالمتشردين والمرضى عقليا.

المادة 78 : يبادر المجلس الشعبي الولائي بالتنسيق مع المجالس الشعبية البلدية في كل أعمال الوقاية من الأوبئة.

يسهر على تطبيق أعمال الوقاية الصحية. ويتخذ الاجراءات الموجهة لتشجيع انشاء هياكل مرتبطة بمراقبة وحفظ الصحة في المؤسسات التي تستقبل الجمهور وفي مواد الاستهلاك.

المادة 79 : يسعى المجلس الشعبي الولائي الى انشاء منشآت ثقافية ورياضية وترفيهية بالتشاور مع البلديات أو أي جهاز آخر أو جمعية مكلفة بترقية هذه النشاطات.

ويقدم المساعدة للمساهمة في برامج الانشطة الرياضية والثقافية للشباب.

يطور كل عمل يخص مجال ترقية التراث الثقافي ويتخذ كل اجراء ضروري للمحافظة عليه.

المادة 80 : يساهم المجلس الشعبي الولائي في نشر التراث الثقافي بالاتصال مع البلديات وكل جمعية أو تجمع معني.

المادة 81 : يتخذ المجلس الشعبي الولائي في المجال السياحي كل إجراء من شأنه أن يساعد في استغلال القدرات السياحية في الولاية وأن يشجع كل استثمار في هذا المجال.

الفصل السابع
السكن

المادة 82 : يدعم المجلس الشعبي الولائي البلديات فيما يخص تطبيق برامجها الاسكانية ويقوم في هذا المضمار بما يأتي :

– يقدم خصوصا مساهمات لانشاء المؤسسات وشركات البناء العقاري طبقا للتشريع المعمول به،

– يشجع تنمية الحركة التعاونية في ميدان السكن،

– يبادر أو يشارك في ترقية برامج السكن المخصص للايجار،

– يشارك في عمليات الاصلاح واعادة البناء بالتشاور مع البلديات.

الباب الرابع
الوالي

الفصل الاول
سلطات الوالي بصفته هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي

المادة 83 : ينفذ الوالي القرارات التي تسفر عن مداولات المجلس الشعبي الولائي.

المادة 84 : يقدم الوالي عند كل دورة عادية للمجلس الشعبي الولائي تقريرا حول حالة تنفيذ المداولات وكذا متابعة الآراء والمقترحات التي أبداها المجلس.

يطلع الوالي المجلس الشعبي الولائي سنويا على نشاط مصالح الدولة في الولاية.

المادة 85 : يطلع الوالي بانتظام رئيس المجلس الشعبي الولائي في خلال الفترات الفاصلة بين الدورات على حالة تنفيذ المداولات ومدى الاستجابة لآراء المجلس ورغباته بالاضافة الى كل المعلومات اللازمة لاشغاله.

المادة 86 : يمثل الوالي الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والادارية حسب الاشكال والشروط المنصوص عليها في القوانين التنظيمات المعمول بها.

يؤدي الوالي كل أعمال ادارة الاملاك والحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية، باسم الولاية، وتحت مراقبة المجلس الشعبي الولائي.

المادة 87 : يمثل الوالي الولاية أمام القضاء سواء كان مدعيا أو مدعى عليه ما عدا الحالات التي يكون فيها طرفا النزاع الدولة والجماعات المحلية.

المادة 88 : يعد الوالي المستوى التقني لمشروع الميزانية ويتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها، وهو الآمر بالصرف.

المادة 89 : يسهر الوالي على اشهار مداولات المجلس الشعبي الولائي وأشغاله.

المادة 90 : يسهر الوالي على اقامة وحسن تسيير مصالح الولاية ومؤسساتها العمومية ويتولى تنشيط أعمالها ومراقبتها طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 91 : يقدم الوالي بيانا سنويا عن نشاطات الولاية للمجلس الشعبي الولائي يتبع بمناقشة، ويمكن أن تنتج عنه لائحة ترفع الى السلطة الوصية.

الفصل الثاني

سلطات الوالي باعتباره ممثلا للدولة

المادة 92 : الوالي هو ممثل الدولة ومندوب الحكومة في مستوى الولاية.
ويتخذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من الوزراء.

المادة 93 : ينشط الوالي وينسق ويراقب عمل مصالح الدولة المكلفة بمختلف قطاعات النشاط في الولاية باستثناء :

أ) العمل التربوي والتنظيم في ميدان التربية والتكوين،

ب) وعاء الضرائب وتحصيلها،

ج) الرقابة المالية للنفقات العمومية وتصفيتها،

د) ادارة الجمارك،

هـ) مفتشية العمل،

و) مفتشية الوظيف العمومي،

ز) المصالح التي يتجاوز نشاطها بالنظر الى طبيعتها أو خصوصيتها اقليم الولاية.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 94 : يسهر الوالي في ممارسة مهامه وفي حدود اختصاصاته على حماية حقوق المواطنين وحرياتهم حسب الاشكال والشروط المنصوص عليها في القانون.

المادة 95 : يسهر الوالي على تنفيذ القوانين والتنظيمات.

المادة 96 : الوالي مسؤول عن المحافظة على النظام والامن والسلامة والسكينة العامة.

المادة 97 : توضع تحت تصرف الوالي مصالح الامن لتطبيق القرارات المتخذة في اطار المهام المنصوص عليها في المادة 96 أعلاه.

المادة 98 : يتولى الوالي تنسيق أعمال مصالح الامن في الولاية.
تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 99 : يجوز للوالي عندما تقتضي الظروف الاستثنائية ذلك أن يطلب تدخل تشكيلات الشرطة والدرك الوطني المتمركزة في اقليم الولاية عن طريق التسخير.

المادة 100 : يعتبر الوالي مسؤولا حسب الشروط التي تحددها القوانين والتنظيمات عن اعداد تدابير الدفاع والحماية التي لا تكتسي طابعا عسكريا، وتنفيذها.

المادة 101 : يسهر الوالي على اعداد واتمام وتنفيذ مخططات تنظيم عمل الاسعافات في الولاية وضبطها باستمرار ويمكنه في اطار هذه المخططات أن يسخر الاشخاص والممتلكات طبقا للتشريع المعمول به.

المادة 102 : يجب على الوالي أن يقيم في عاصمة الولاية.

الفصل الثالث

قرارات الوالي

المادة 103 : يتخذ الوالي قرارات تنفيذ مداولات المجلس الشعبي الولائي وممارسة السلطات المحددة في الفصلين الاول والثاني من هذا الباب.

المادة 104 : تنشر القرارات المتضمنة التنظيمات الدائمة وتبلغ للمعنيين دون المساس بآجال الطعون المنصوص عليها في القوانين المعمول بها.

وتدرج في مدونة القرارات الادارية الخاصة بالولاية.

المادة 105 : يمكن الوالي أن يفوض توقيعه لكل موظف حسب الشروط والاشكال المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات.

الباب الخامس

ادارة الولاية

الفصل الاول

الادارة في الولاية

المادة 106 : للولاية ادارة توضع تحت الادارة السلمية للوالي وتكلف بتنفيذ مداولات المجلس الشعبي الولائي وقرارات الحكومة.

يتولى الوالي التنسيق العام للادارة.

المادة 107 : تكيف ادارة الولاية حسب حجم كل ولاية ومميزاتها وخصوصياتها.

المادة 108 : توظف الولاية المستخدمين الضروريين لسير مصالحها وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما بما يناسب احتياجاتها وامكانياتها.

المادة 109 : يمكن للولاية اللجوء الى توظيف خبراء ومختصين بعقد محدود المدة حسب الشروط المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها.

الفصل الثاني

أملاك الولاية

الفرع الاول

الاملاك العقارية التابعة للولاية

المادة 110 : تتم عمليات اقتناء الولاية ومؤسساتها العمومية للاملاك العقارية وعقود امتلاكها وفقا للشروط المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها.

الفرع الثاني

الهبات و الوصايا

المادة 111 : يبت المجلس الشعبي الولائي في قبول أو رفض الهبات والوصايا الممنوحة للولاية سواء كانت مثقلة بأعباء أو شروط أو تخصيصات معينة أم لا.

المادة 112 : تبت المؤسسات العمومية الولائية في قبول أو رفض الهبات والوصايا الممنوحة لها والتي لا تكون مثقلة بأعباء أو شروط أو تخصيصات معينة.

اذا كانت الهبات والوصايا مثقلة بأعباء أو شروط أو تخصيصات معينة، فان المداولة القاضية بقبولها أو رفضها يجب أن يأذن بها المجلس الشعبي الولائي بموجب مداولة.

الفرع الثالث

المزايدات والمناقصات والصفقات

المادة 113 : تبرم الصفقات الخاصة بالاشغال أو الخدمات أو التوريد للولاية ومؤسساتها العمومية ذات الطابع الاداري وفقا للتشريع المعمول به.

المادة 114 : اذا أبرمت صفقة عمومية لحساب الولاية فان الموظف الذي يجريها يساعده (3) أعضاء منتخبين يعينهم المجلس الشعبي الولائي، كما يحضرها المحاسب المعين أو ممثله بصفة استشارية.

يحرر محضر لهذه الصفقة.

المادة 115 : اذا أبرمت مؤسسة عمومية ولائية ذات طابع اداري صفقة عمومية، يحضرها (3) منتخبين من المجلس الشعبي الولائي بأصوات تقريرية، والمحاسب المعين أو ممثله بصفة استشارية.

يحرر محضر لهذه الصفقة.

الفصل الثالث

مسؤولية الولاية

المادة 116 : تتحمل الولاية مبالغ التعويض الناجم عن الاضرار التي قد تلحق بأعضاء من المجلس الشعبي الولائي أو بموظفيها خلال ممارستهم لمهامهم أو بمناسبتها.

يكون للولاية حق دعوى الرجوع ضد محدثي هذه الاضرار.

المادة 117 : يجب على الولاية حماية أعضاء المجلس الشعبي الولائي وموظفيها ضد كل التهديدات أو الاهانة، أو الافتراءات، أو التهجمات، مهما كانت طبيعتها خلال ممارستهم لمهامهم.

ويكون للولاية حق دعوى الرجوع ضد محدثي الاضرار.

المادة 118 : الولاية مسؤولة مدنيا عن الاخطاء التي يرتكبها أعضاء المجلس الشعبي الولائي، ويمكنها الطعن لدى القضاء المختص ضد مرتكبي هذه الاخطاء.

الفصل الرابع

المصالح العمومية التابعة للولاية

الفرع الاول

أحكام عامة

المادة 119 : يمكن الولاية، قصد تلبية الاحتياجات الجماعية لمواطنيها انشاء مصالح عمومية ولائية لاسيما في الميادين التالية :

– الطرقات والشبكات المختلفة،

– مساعدة الاشخاص المسنين والمعوقين ورعايتهم،

– النقل العمومي داخل الولاية،

– حفظ الصحة ومراقبة النوعية.

المادة 120 : تنشأ المصالح العمومية الولائية بمداولة من المجلس الشعبي الولائي.

المادة 121 : تحدد شروط انشاء المصالح العمومية الولائية، وتنظيمها وعملها عن طريق التنظيم.

الفرع الثاني

طرق تسيير المصالح العمومية الولائية

الفقرة الاولى

الاستغلال المباشر

المادة 122 : يمكن الولاية أن تستغل مصالحها العمومية في شكل " الاستغلال المباشر ".

المادة 123 : يحدد المجلس الشعبي الولائي المصالح التي يقرر استغلالها في شكل الاستغلال المباشر.

المادة 124 : تسجل ايرادات الاستغلال المباشر ونفقاته في ميزانية الولاية حسب قواعد المحاسبة العمومية.

المادة 125 : يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يقرر ميزانية مستقلة لبعض المصالح المستغلة في شكل " الاستغلال المباشر " وعليه ضمان توازنها المالي.

الفقرة الثانية

المؤسسة العمومية الولائية

المادة 126 : يمكن الولاية أن تحدث مؤسسات عمومية ولائية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي قصد تسيير مصالحها العمومية.

المادة 127 : تأخذ المؤسسة العمومية الولائية شكل مؤسسة عمومية ذات طابع اداري أو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي أو تجاري حسب الهدف المنشود.

المادة 128 : تنشأ المؤسسات العمومية الولائية بموجب مداولة من المجلس الشعبي الولائي.

المادة 129 : تحدد قواعد تسيير المصالح العمومية الولائية وعملها عن طريق التنظيم.

الفقرة الثالثة

الامتياز

المادة 130 اذا تعذر استغلال المصالح العمومية الولائية في شكل استغلال مباشر أو مؤسسات يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يرخص باستغلالها عن طريق الامتياز.

يصادق على العقود المبرمة في هذا الصدد بموجب قرار من الوالي، وينبغي أن تكون مطابقة لدفتر الشروط النموذجي المصادق عليه وفقا للقواعد والاجراءات المعمول بها.

الفقرة الرابعة

الاملاك والتجهيزات المشتركة

المادة 131 : تقوم ولاية أو عدة ولايات بانشاء مؤسسات ولائية مشتركة لادارة الممتلكات أو التجهيزات التي يكون تسييرها المشترك ضروريا على المستوى التقني والقانوني.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

الباب السادس

مالية الولاية

الفصل الاول

أحكام عامة

المادة 132 : الولاية مسؤولة عن تسيير وسائلها المالية التي تتكون مما يأتي :

– حصيلة الجباية بالرسوم،

– مداخيل ممتلكاتها،

– الاعانات،

– الاقتراضات.

المادة 133 : يمكن الولاية في اطار املاكها وسير مصالحها العمومية المحلية، أن تحدد مشاركة مالية من المستعملين تتناسب وطبيعة الخدمات المقدمة ونوعيتها.

المادة 134 : تقدم الاعانات اعتبارا مما يأتي :

– عدم مساواة مداخيل الولايات،

– عدم كفاية التغطية المالية للنفقات الاجبارية،

– الاهداف الرامية الى تلبية الاحتياجات المتناسبة والمهام المخولة لها قانونا، استنادا الى مخطط الولاية.

الفصل الثاني

الميزانية

المادة 135 : ميزانية الولاية عبارة عن جدول تقديرات للايرادات والنفقات السنوية الخاصة بالولاية. كما هي قرار بالترخيص والادارة يسمح بحسن سير مصالح الولاية وتنفيذ برنامجها الخاص بالتجهيز والاستثمار.

المادة 136 : تشتمل الميزانية على قسمين متوازيين للايرادات والنفقات وهما :

- قسم التسيير،
- قسم التجهيز والاستثمار.

وبخصوص اقتطاع موارد التسيير لتغطية نفقات قسم التجهيز والاستثمار وفقا لشروط تحدد عن طريق التنظيم.

المادة 137 : ترتب الايرادات والنفقات في آن واحد حسب الطبيعة والمصلحة أو البرنامج أو عملية خارج البرنامج.

يحدد شكل ميزانية الولاية ومحتواها عن طريق التنظيم.

الفصل الثالث

التصويت والتنظيم

المادة 138 : يصوت المجلس الشعبي الولائي على ميزانية الولاية، ويضبطها وفقا للتشريع المنصوص عليه في هذا القانون.

تعد الميزانية ادارة الولاية ويقدمها الوالي الى المجلس الشعبي الولائي وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

المادة 139 : يجب على المجلس الشعبي الولائي أن يصوت على ميزانية الولاية على أساس التوازن.

المادة 140 : يصوت على ميزانية الولاية فصلا فصلا.

تحتوي الميزانية فضلا عن ذلك على توزيع النفقات والايرادات في شكل فصول فرعية وبنود.

المادة 141 : يمكن السلطة المكلفة بضبط ميزانية الولاية أن تسجل تلقائيا النفقات الاجبارية التي لم يصوت عليها المجلس الشعبي الولائي في ميزانية الولاية طبقا للتشريعات السارية المفعول.

المادة 142 : تعد الميزانية الاولية قبل بدء السنة المالية السابقة بواسطة ميزانية اضافية.

تأخذ الاعتمادات المصوت عليها بصفة منفردة في حالة الضرورة وبصفة استثنائية اسم الاعتمادات المفتوحة مسبقا قبل التصويت على الميزانية الاضافية، واسم " الترخيصات الخاصة " بعد التصويت على الميزانية.

المادة 143 : يجب ان يصوت على الميزانية الاولية قبل 31 أكتوبر من السنة السابقة للسنة المالية التي يطبق خلالها.

يجب أن يصوت على الميزانية الاضافية قبل 15 يونيو من السنة المالية التي تطبق خلالها.

المادة 144 : عند غلق السنة المالية المعنية في تاريخ 31 مارس يعد الوالي الحساب الاداري والمحاسب حساب التسيير.

المادة 145 : اذا لم تضبط ميزانية الولاية بصفة نهائية قبل بدء السنة المالية لسبب من الاسباب، يستمر العمل بالايرادات والنفقات العادية المقيدة في السنة المالية الاخيرة حتى غاية المصادقة على الميزانية الجديدة.

غير انه لايجوز الالتزام بالنفقات وصرفها الا في حدود الجزء الثاني عشر من مبلغ اعتمادات السنة المالية السابقة.

المادة 146 : اذا ظهر عجز في تنفيذ الميزانية يجب على المجلس الشعبي الولائي أن يتخذ جميع التدابير اللازمة لامتصاص هذا العجز وتحقيق التوازن الدقيق للميزانية الاضافية الخاصة بالسنة المالية الموالية.

واذا تخلف المجلس الشعبي الولائي عن اتخاذ التدابير الضرورية لاستدراك العجز يتولى وزير الداخلية والوزير المكلف بالمالية أخذ التدابير وتحديدها واعطاء الاذن بازالة العجز في مدى سنتين ماليتين أو أكثر.

المادة 147 : يجوز للوالي نقل الاعتمادات من بند الى بند آخر داخل فصل واحد.

ويمكنه في حالة الاستعجال أن ينقل الاعتمادات من فصل الى فصل بالاتفاق مع رئيس المجلس الشعبي الولائي بشرط اطلاع المجلس في أول دورة قادمة لانعقاده.

غير أنه لايجوز اجراء أي نقل لاعتمادات مقيدة على وجه التخصيص.

المادة 148 : تبقى ميزانية الولاية مودعة في مقر الولاية.

المادة 149 : تعد ميزانية الولاية للسنة المدنية، ويمتد أجل تنفيذها لغاية :

– 15 مارس من السنة التالية بالنسبة لعمليات التصفية وصرف النفقات،

– 31 مارس بالنسبة لعمليات التصفية وتحصيل الايرادات ودفع النفقات.

المادة 150 : يشمل التقادم ديون الولاية التي لم يمكن تصفيتها أو الاذن بصرفها أو دفعها في مهلة أربع سنوات ابتداء من بدء السنة المالية التابعة لها وتنقضي نهائيا لفائدة الولاية والمؤسسات العمومية الولائية، الا إذا كان التأخير ناجما اما بفعل هذه الجماعة أو هيئاتها أو ناجما عن ممارسة الطعن أمام جهة قضائية أو وجود سبب من أسباب القوة القاهرة يمنع المستفيدين من هذه الديون من المطالبة بحقوقهم في الآجال المنصوص عليها أعلاه.

الفصل الرابع

صناديق التضامن والضمان

المادة 151 : تتوفر الولايات على صندوقين قصد اقامة التضامن بينها، وهما :

– صندوق التضامن الولائي،

– صندوق الضمان الولائي.

المادة 152 : يدفع صندوق التضامن للولايات :

1 – تخصيصا ماليا سنويا للتساوي موجها لقسم تسيير ميزانية الولاية،

2 – تخصيصات موجهة لقسم التجهيز واستثمار ميزانية الولاية،

3 – تخصيصات استثنائية للولايات التي تعاني وضعية مالية صعبة على وجه الخصوص أو التي تواجه كوارث أو حوادث غير متوقعة،

4 – اعانات تشجيعية للبحث والاتصال،

5 – اعتمادات موجهة لتنمية المناطق المزمع ترقيتها.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 153 : يوجه صندوق الضمان الولائي الى تأمين تحصيل الولايات تحصيلا كليا لتقديراتها الجبائية في مجال الضرائب المباشرة المحلية.

المادة 154 : تحدد موارد هذين الصندوقين بموجب التشريع المعمول به.

الفصل الخامس

مراقبة الحسابات وتصفيتها

المادة 155 : يمارس مجلس المحاسبة مراقبة الحسابات الادارية والتسييرية للولايات وتصفيتها وفقا للتشريع المعمول به.

الباب السابع

أحكام ختامية

المادة 156 : يجب أن ترفق كل مهمة جديدة تسند الى الولاية بما يلزمها من وسائل ضرورية للقيام بها.

المادة 157 : تلغى جميع الاحكام المخالفة لهذا القانون، ولاسيما أحكام الامر رقم 69 – 38 المؤرخ في 23 مايو سنة 1969 والمتضمن قانون الولاية، المعدل والمتمم،

المادة 158 : ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990.

الشاذلي بن جديد

المطبعة الرسمية 7 و9 و13 شارع عبد القادر بن مبارك - الجزائر

الملحق التاسع: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المرسوم التنفيذي رقم 94– 215 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها، الجريدة الرسمية، العدد: 48، الصادر بتاريخ 27 يوليو 1994.

مرسوم تنفيذي رقم 94 – 215 مؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994، يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها.

إن رئيس الحكومة،

– بناء على تقرير وزير الداخلية والجماعات المحلية والبيئة والإصلاح الإداري،

– وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 81 – 4 و 116 (الفقرة 2) منه،

– وبناء على الأرضية المتضمنة الوفاق الوطني حول المرحلة الانتقالية،

– وبمقتضى القانون رقم 90 – 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية،

– وبمقتضى القانون رقم 90 – 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية،

– وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 94 – 92 المؤرخ في 30 شوال عام 1414 الموافق 11 أبريل سنة 1994 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

– وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 94 – 93 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1414 الموافق 15 أبريل سنة 1994 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

– وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 – 285 المؤرخ في 10 ربيع الأول عام 1411 الموافق 29 سبتمبر سنة 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها وعملها، المعدل والمتمم،

– وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91 – 485 المؤرخ في 8 جمادى الثانية عام 1412 الموافق 15 ديسمبر سنة 1991 الذي يحدد كيفيات تطبيق صلاحيات الوالي في مجال التنسيق بين المصالح والمؤسسات العمومية الموجودة في الولاية ومراقبتها،

يرسم ما يلي :

المادة الأولى : يهدف هذا المرسوم إلى تحديد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها وضبط مهامها وتنظيمها.

المادة 2 : تشتمل الإدارة العامة في الولاية الموضوعة تحت سلطة الوالي على ما يأتي :

– الكتابة العامة،

– المفتشية العامة،

– الديوان،

– رئيس الدائرة.

المادة 3 : يؤسس في الولاية مجلس ولاية يجمع، تحت سلطة الوالي، مسؤولي المصالح الخارجية للدولة المكلفين بمختلف قطاعات النشاط في مستوى الولاية كيفما كانت تسميتها.

الفصل الأول

الكتابة العامة

المادة 4 : يمكن تنظيم هياكل الكتابة العامة في الولاية في مصلحة واحدة (1) أو مصلحتين إثنتين (2) أو في ثلاث (3) مصالح تضم كل واحدة منها ثلاثة (3) مكاتب على الأكثر.

المادة 5 : تتمثل مهمة الكاتب العام، تحت سلطة الوالي، فيما يأتي :

– يسهر على العمل الإداري ويضمن استمراريته،

– يتابع عمل جميع مصالح الدولة الموجودة في الولاية،

– ينسق أعمال المديرين في الولاية،

– ينشط عمل الهياكل المكلفة بالوثائق والمحفوظات والتلخيص وينسقها،

– يتابع عمل أجهزة الولاية وهياكلها،

– ينشط الهياكل المكلفة بالبريد ويراقبها،

وبهذه الصفة، يكلف بما يأتي :

- يجتمع كلما دعت الحاجة بعضو واحد أو بعدة أعضاء من مجلس الولاية المعنيين لدراسة المسائل الخاصة التى تدخل في إطارتنفيذ برنامج مجلس الولاية ويعلم الوالي بسير الأشغال،

- ينشط مجموع برامج التجهيز والاستثمار في الولاية ويسهر على تنفيذها،

- يتابع تنفيذ مداولات المجلس الشعبي الولائي والقرارات التي يتخذها مجلس الولاية ،

- ينظم بالتنسيق مع أعضاء مجلس الولاية المعنيين اجتماعات هذا المجلس ويعدها ويتولى كتابتها،

- يتولى رئاسة لجنة الصفقات في الولاية،

- يكون رصيد الوثائق والمحفوظات في الولاية ويسيره.

الفصل الثاني

المفتشية العامة في الولاية

المادة 6 : تخضع المفتشية العامة في الولاية لنص خاص.

الفصل الثالث

الديوان

المادة 7 : يساعد الديوان، الموضوع تحت سلطة الوالي مباشرة وتحت إدارة رئيس الديوان، الوالي في ممارسة مهامه.

وفي هذا الاطار، يكلف على الخصوص بما يأتي :

- العلاقات الخارجية والتشريفات،

- العلاقات مع أجهزة الصحافة والإعلام،

- أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية واللاسلكية والشفرة.

ويضم خمسة (5) إلى عشرة (10) مناصب للملحقين بالديوان، تحدد بقرار وزاري مشترك بين وزير المالية والوزير المكلف بالداخلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 8 : يتلقى رئيس الديوان في حدود اختصاصاته تفويضا بالامضاء من الوالي.

الفصل الرابع

رئيس الدائرة

المادة 9 : يساعد رؤساء الدوائر، الوالي فى تنفيذ القوانين والتنظيمات المعمول بها وقرارات الحكومة وقرارات المجلس الشعبي الولائي وكذلك قرارات مجلس الولاية.

ينشط رئيس الدائرة في هذا الإطار وينسق ويراقب أعمال البلديات الملحقة به.

يتصرف في الميادين المحددة في هذا المرسوم حسب شروطها وكذلك فى أية مهمة يفوضها إليه الوالي.

المادة 10 : يتولى رئيس الدائرة فى إطارالقوانين والتنظيمات المعمول بها، تحت سلطة الوالي وبتفويض منه، على الخصوص ما يأتي :

- ينشط وينسق عمليات تحضير المخططات البلدية للتنمية وتنفيذها،

- يصادق على مداولات المجالس الشعبية البلدية حسب الشروط التى يحددها القانون والتي يكون موضوعها مايأتي :

* الميزانيات والحسابات الخاصة بالبلديات والهيئات البلدية المشتركة في البلديات التابعة للدائرة نفسها،

* تعريفات حقوق مصلحة الطرق وتوقف السيارات والكراء لفائدة البلديات،

* شروط الإيجار التي لاتتعدى مدتها تسع (9) سنوات،

* تغيير تخصيص الملكية البلدية المخصصة للخدمة العمومية،

* المناقصات والصفقات العمومية والمحاضر والاجراءات،

* الهبات والوصايا.

– يوافق على المداولات وقرارات تسيير المستخدمين البلديين باستثناء المتعلقة منها بحركات التنقل وإنهاء المهام.

– يسهر، زيادة عن ذلك، على الاحداث الفعلي والتسيير المنتظم للمصالح المترتبة على ممارسة الصلاحيات المخولة بموجب التنظيم المعمول به للبلديات التي ينشطها.

– يحث ويشجع كل مبادرة فردية أوجماعية للبلديات التي ينشطها تكون موجهة إلى إنشاء الوسائل والهياكل التي من طبيعتها تلبية الاحتياجات الأولوية للمواطنين وتنفيذ مخططات التنمية المحلية.

المادة 11 : تنشر قرارات رئيس الدائرة في مدونة القرارات الإدارية للولاية.

المادة 12 : يساعد رئيس الدائرة في تنفيذ مهامه، كاتب عام ومجلس تقني يتكون من مسؤولي مصالح الدولة الذين يغطي نشاطهم البلديات التي ينشطها.

المادة 13 : يطلع رئيس الدائرة الوالي عن الحالة العامة في البلديات التي ينشطها ويعلمه دوريا بكل المسائل التي تتصل بمهمته.

المادة 14 : يعطي رئيس الدائرة رأيا استشاريا في تعيين مسؤولي الهياكل التقنية التابعة لإدارة الدولة فى الدائرة.

المادة 15 : يعقد رئيس الدائرة اجتماعا كل أسبوع في دورة عادية يضم مسؤولي هياكل الدولة ومصالحها الأعضاء في المجلس التقني.

ويجتمع ببعضهم أو بجميعهم في دورة غير عادية كلما اقتضت الوضعية ذلك.

المادة 16 : يحرر رئيس الدائرة محاضر لتلك الاجتماعات ويرسل نسخة منها الى الوالي.

الفصل الخامس

مجلس الولاية

المادة 17 : يكلف مجلس الولاية، تحت سلطة الوالي المؤتمن على سلطة الدولة، ومندوب الحكومة، بتنفيذ قرارات الحكومة والمجلس الشعبي الولائي .

ويدرس مجلس الولاية ، في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها، كل مسألة يطرحها عليه الوالي أو أحد أعضاء المجلس.

المادة 18 : يمكن مجلس الولاية دون المساس بالاستثناءات المنصوص عليها في المادة 93 من القانون رقم 90 – 09 المؤرخ في 7 أبريل سنة 1990 والمذكور أعلاه، أن يقترح وينفذ كل إجراء من شأنه أن يسهل تجسيد الأهداف التي تنشدها الدولة ويزيد في نتائج تنظيم المصالح المعنية وعملها بالاتصال مع الوزير المختص.

يساعد الوالي، في حالة الاستعجال، المصالح المذكورة في الفقرة أعلاه.

المادة 19 : يعتبر مديرو مصالح الدولة والمسؤولون عنها المكلفون بمختلف قطاعات النشاط في الولاية، كيفما كانت تسميتها، أعضاء في مجلس الولاية.

ويشارك رؤساء الدوائر مشاركة استشارية في أشغال مجلس الولاية.

يمكن الوالي أن يستدعي للمشاركة في اجتماعات مجلس الولاية، أي شخص، يرى استشارته مفيدة.

المادة 20 : يكون مجلس الولاية اطارا تشاوريا لمصالح الدولة على الصعيد المحلي وإطارا تنسيقيا للأنشطة القطاعية.

وبهذه الصفة، يكلف مجلس الولاية بما يأتي :

– يتخذ جميع التدابير اللازمة التي من شأنها أن تحافظ على سلطة الدولة ومصداقيتها وعلى احترام القوانين والتنظيمات المعمول بها،

- يسهر على تنفيذ برنامج الحكومة وتعليماتها،

- يبدي رأيه في جميع المشاريع التي تقع في تراب الولاية.

المادة 21 : ينشط الوالي تحت سلطة الوزراء المختصين وينسق عمل مصالح الدولة الموجودة في الولاية.

يراقب نشاطها مع مراعاة أحكام المادة 93 من القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 7 أبريل سنة 1990 والمذكور أعلاه.

المادة 22 : يجتمع مجلس الولاية في دورة عادية مرة واحدة في الأسبوع برئاسة الوالي، وإذا وقع له مانع يخلفه الكاتب العام.

يمكن المجلس أن يعقد اجتماعات غير عادية باستدعاء من الوالي عندما تتطلب الوضعية ذلك.

المادة 23 : يزود مجلس الولاية، بكتابة تقنية توضع تحت مسؤولية الكاتب العام للولاية.

ويحدد الوزير المكلف بالداخلية بقرار النظام الداخلي الذي يحدد كيفيات تنظيم مجلس الولاية وعمله.

المادة 24 : يجب على أعضاء مجلس الولاية أن يطلعوا الوالي بانتظام عن تطورالشؤون التي يتكلفون بها.

يبلغونه جميع المعلومات والتقارير والدراسات أو الإحصائيات اللازمة لأداء مهام مجلس الولاية.

المادة 25 : يرسل الوالي الى كل وزير تقريرا شهريا عن تطور الوضعية العامة للقطاع التابع لسلطة هذا الوزير.

المادة 26 : يعلم الوالي بانتظام أعضاء مجلس الولاية بالتعليمات العامة الصادرة عن الحكومة التي لها علاقة بأنشطتهم.

يحاط مجلس الولاية علما بجميع الأعمال التي تهم الولاية ويمارسها مسؤولو المصالح والمؤسسات والهيئات الواقعة في الولاية و/ أو التي تمارس نشاطا فيها.

المادة 27 : ترسل الى الوالي، على سبيل الاعلام، المناشير والتعليمات والتوجيهات والمراسلات الأخرى الصادرة عن الإدارات والهيئات المركزية والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ويتولى متابعتها.

المادة 28 : يمكن الوالي أن يمنح أعضاء مجلس الولاية تفويضا بالامضاء على كل المواضيع التي تدخل خصوصا في صلاحياته وعلى جميع الوثائق والمقررات باستثناء القرارات ذات الطابع التنظيمي وذلك قصد تسهيل ممارسة مهامهم.

المادة 29 : يستشير الوزير المعني الوالي في تعيين أي مدير ولائي.

وينصب الوالي المدير الولائي بناء على تفويض من الوزير المعني.

يوجه الوالي دوريا الى الوزير المعني تقديراته لكل مدير من المديرين الولائيين.

يمكن الوالي في حالة ارتكاب خطإ جسيم أن يقوم بما يأتي :

- أن يطلب من الوزير المعني، بناء على تقرير معلل، إما نقل المدير الولائي أوإنهاء مهامه.

- أن يضع تحت تصرف الإدارة المعنية المدير الولائي.

المادة 30 : يسهر كل عضو في مجلس الولاية على ممارسة المهام المسندة الى مصالح الدولة وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

وبهذه الصفة، يكلف على الخصوص بما يأتي :

- يبرمج عمل المصالح التابعة لإدارته وينشطها وينسقها ويقومها ويراقبها،

- يسهر على أن تنفذ المصالح التي يسيرها، القوانين والتنظيمات المعمول بها،

– يعد ويدرس، بالاتصال مع المصالح والهياكل المعنية، المشاريع والتقديرات الخاصة بتنمية القطاع في الولاية،

– يسهر في حدود اختصاصاته على حسن تنفيذ برامج التنمية وينسق انجازها،

– يبدي رأيه في تصور العمليات ذات الطابع المحلي والجهوي أو الوطني التي يعتزم القيام بها على تراب الولاية وفي تصور شروط إنجازها،

– يقوم نشاط المصالح ويعد الحصائل الدورية .

يمارس زيادة على ذلك الصلاحيات التي يسندها القانون الى المؤسسات والمقاولات والهيئات العمومية المرتبطة بقطاع نشاطه والتابعة للولاية.

يتابع ويقوم عمل المؤسسات والمقاولات والهيئات العمومية والخاصة ذات الأهمية المحلية أو الوطنية التي تمارس كل أنشطتها أو بعضها في تراب الولاية.

الباب السادس

أحكام خاصة

المادة 31 : يجب على مصالح الدولة التى تمارس الصلاحيات المرتبطة بأحكام المادة 93 من القانون رقم 90 – 09 المؤرخ في 7 أبريل سنة 1990 والمذكور أعلاه، أن تعلم الوالي عن الوضعية في ميدان نشاطها.

ويتعين عليها، زيادة على ذلك، أن تستجيب لأية معلومات يطلبها الوالي منها .

المادة 32 : يتخذ الوالي، في إطار التنظيم المعمول به و في جميع الميادين، أي اجراء تحفظي يراه مفيدا ومن شأنه أن يحافظ على النظام والأمن العموميين.

المادة 33 : يلغى المرسومان التنفيذيان رقم 90 – 285 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 1990 ورقم 91 – 485 المؤرخ في 15 ديسمبر سنة 1991 المذكوران أعلاه، كما تلغى جميع الأحكام التنظيمية المخالفة لأحكام هذا المرسوم.

المادة 34 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994.

مقداد سيفي

★

مرسوم تنفيذي رقم 94 – 216 مؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994، يتعلق بالمفتشية العامة في الولاية.

إن رئيس الحكومة،

– بناء على تقرير وزير الداخلية والجماعات المحلية والبيئة والاصلاح الإداري،

– وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 81 – 4 و116 (الفقرة 2) منه،

– وبناء على الأرضية المتضمنة الوفاق الوطني حول المرحلة الانتقالية،

– وبمقتضى القانون رقم 90 – 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية،

– وبمقتضى القانون رقم 90 – 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية،

– وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 94 – 92 المؤرخ في 30 شوال عام 1414 الموافق 11 أبريل سنة 1994 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

– وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 94 – 93 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1414 الموافق 15 أبريل سنة 1994 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

– وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 – 188 المؤرخ في أول ذي الحجة عام 1410 الموافق 23 يونيو

سنة 1990 الذي يحدد هياكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات،

– وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 – 226 المؤرخ في 3 محرم عام 1411 الموافق 25 يوليو سنة 1990 الذي يحدد حقوق العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة وواجباتهم،

– وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 – 227 المؤرخ في 3 محرم عام 1411 الموافق 25 يوليو سنة 1990 الذي يحدد قائمة الوظائف العليا في الدولة بعنوان الإدارة والمؤسسات والهيئات العمومية، المعدل،

– وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 – 230 المؤرخ في 3 محرم عام 1411 الموافق 25 يوليو سنة 1990 الذي يحدد أحكام القانون الأساسي الخاص بالمناصب والوظائف العليا في الإدارة المحلية، المعدل،

– وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94 – 215 المؤرخ في 14 صفرعام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها،

يرسم ما يلي :

المادة الأولى : يشمل مجال تدخل المفتشية العامة في الولاية الأجهزة والهياكل والمؤسسات غير المركزة واللامركزية، الموضوعة تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية، مع مراعاة أحكام المادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 90 – 188 المؤرخ في 23 يونيو سنة 1990 والمذكور أعلاه،

المادة 2 : تتولى المفتشية العامة في الولاية، تحت سلطة الوالي، مهمة عامة ودائمة لتقويم نشاط الأجهزة والهياكل والمؤسسات المذكورة في المادة الأولى أعلاه.

ويتعين عليها بهذه الصفة، أن تقوم بما يأتي :

– تقوم باستمرار عمل الهياكل والأجهزة والمؤسسات المذكورة في المادة الأولى أعلاه قصد اتقاء النقائص واقتراح التصحيحات اللازمة وكل تدبير من شأنه أن يضاعف نتائجها ويحسن نوعية الخدمات لصالح المواطنين،

– تسهر على الاحترام الدائم للتشريع والتنظيم المعمول بهما والمطبقين على مهام وأعمال الهياكل والأجهزة والمؤسسات المذكورة في المادة الأولى أعلاه.

وتؤهل، زيادة على ذلك، بناء على طلب من الوالي للقيام بأي تحقيق تبرره وضعية خاصة ترتبط بمهام وأعمال الأجهزة والهياكل والمؤسسات المذكورة في المادة الأولى أعلاه.

المادة 3 : تتدخل المفتشية العامة في الولاية على أساس برنامج سنوي يندرج في اطار مخطط أعمال يقرره الوالي.

وبهذه الصفة، يتعين على المفتشية العامة في الولاية، أن تعد حصائل دورية عن أعمالها.

المادة 4 : تبلغ الى الوالي تقارير التفتيش التي يحررها المفتشون عقب إنتهاء مهامهم ويرسل ملخص منها دوريا الى وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

المادة 5 : يسير المفتشية العامة في الولاية مفتش عام يساعده مفتشان أو ثلاثة مفتشين.

يحدد عدد عمال المفتشية العامة في الولاية حسب الولايات بقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالمالية ووزير الداخلية والجماعات المحلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 6 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994.

مقداد سيفي

الملحق العاشر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم: 94– 217 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح التقنين والشؤون العامة والإدارة المحلية وعملها، الجريدة الرسمية، العدد: 48، الصادر بتاريخ 27 يوليو 1994.

مرسوم تنفيذي رقم 94 - 217 مؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994، يحدد قواعد تنظيم مصالح التقنين والشؤون العامة والإدارة المحلية وعملها.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير الداخلية والجماعات المحلية والبيئة والاصلاح الإداري،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 81 - 4 و116 (الفقرة 2) منه،

- و بناء على الأرضية المتضمنة الوفاق الوطني حول المرحلة الانتقالية،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 94 - 92 المؤرخ في 30 شوال عام 1414 الموافق 11 أبريل سنة 1994 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 94 - 93 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1414 الموافق 15 أبريل سنة 1994 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 230 المؤرخ في 3 محرم عام 1411 الموافق 25 يوليو سنة 1990 الذي يحدد الأحكام القانونية الأساسية الخاصة بالمناصب والوظائف العليا في الإدارة المحلية، المعدل،

يرسم ما يلي :

المادة الأولى : يهدف هذا المرسوم إلى تحديد قواعد تنظيم مصالح التقنين والشؤون العامة والإدارة المحلية وعملها.

المادة 2 : تجمع مصالح التقنين والشؤون العامة والادارة المحلية حسب أهمية مهامها فيما يأتي :

1 - مديرية تسمى " مديرية التقنين والادارة " يمكن أن تضم خمس (5) مصالح تحتوي كل منها على ثلاثة (3) مكاتب على الأكثر.

2 - المديريتان (2) الآتيتان :

أ) مديرية التقنين والشؤون العامة وتضم أربع (4) مصالح تهيكل كل منها في ثلاثة (3) مكاتب على الأكثر.

ب) مديرية الإدارة المحلية وتضم أربع (4) مصالح على الأكثر تهيكل كل منها في ثلاثة (3) مكاتب على الأكثر.

المادة 3 : تنفذ مصالح مديرية التقنين والإدارة كل التدابير لضمان تطبيق التنظيم العام واحترامه وكذلك ضمان كل عمل من شأنه أن يقدم دعما اسناديا يمكن السير المنتظم للمصالح المشتركة في الولاية.

وتكلف على الخصوص بما يأتي :

- تسهر على تطبيق التنظيم العام واحترامه،

- تراقب شرعية التدابير التنظيمية التي تقرر على الصعيد المحلي،

- تنظم بالاتصال مع الأجهزة والهياكل المعنية العمليات الانتخابية وتضمن التسيير الإداري للمنتخبين البلديين والولائيين،

- تسهر على تبليغ القرارات الإدارية الولائية،

- تجمع وتسجل كل القرارات الإدارية الولائية،

- تطبق التنظيم المتعلق بتنقل الأشخاص،

- تدرس وتتابع منازعات الدولة والولاية،

- تسهر على قيام البلديات بنشر القرارات التي يجب إشهارها،

- تتخذ إجراءات التسخير ونزع الملكية والوضع تحت حماية الدولة وتتابع ذلك،

– تعد بمعية المصالح الأخرى المعنية ميزانية التسيير وميزانية التجهيز في الولاية وتنفذهما حسب الكيفيات المقررة،

– تدرس وتقترح وتضع كيفيات تسيير المستخدمين المعنيين بالمصالح المشتركة في الولاية،

– تدرس وتطور كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين وتكوينهم،

– تجمع كل الوثائق المخصصة لتسهيل السير المنتظم لمصالح البلديات وتحللها وتوزعها،

– تقوم بأية دراسة وتحليل يمكنان الولاية والبلديات من دعم مواردها المالية وجعل نتائجها مثلى،

– تعد الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية وتطورها وتضبطها باستمرار،

– تدرس الميزانيات والحسابات الإدارية في البلديات والمؤسسات العمومية وتوافق عليها.

المادة 4 : تطبق أحكام المادتين 2 و 3 من هذا المرسوم بقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 5 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994.

مقداد سيفي

★

مرسوم تنفيذي رقم 94 – 218 مؤرخ في 14 صفر عام 1415 الموافق 23 يوليو سنة 1994، يحدد كيفيات سير حساب التخصيص الخاص رقم 050 – 302 الذي عنوانه " الصندوق الوطني للسكن ".

إن رئيس الحكومة،

– بناء على التقرير المشترك بين وزير المالية ووزير السكن،

– وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 81 – 4 و 116 (الفقرة 2) منه،

– وبناء على الأرضية المتضمنة الوفاق الوطني حول المرحلة الانتقالية،

– وبمقتضى القانون رقم 84 – 17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،

– وبمقتضى القانون رقم 87 – 20 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 23 ديسمبر سنة 1987 والمتضمن قانون المالية لسنة 1988، لاسيما المادة 196 منه،

– وبمقتضى القانون رقم 90 – 21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية،

– وبمقتضى القانون رقم 90 – 36 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1411 الموافق 31 ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون المالية لسنة 1991،

– وبمقتضى المرسوم التشريعي رقم 93 – 01 المؤرخ في 27 رجب عام 1413 الموافق 20 يناير سنة 1993 والمتضمن قانون المالية لسنة 1993، لاسيما المادة 147 منه،

– وبمقتضى المرسوم التشريعي رقم 93 – 18 المؤرخ في 6 شعبان عام 1413 الموافق 29 ديسمبر سنة 1993 والمتضمن قانون المالية لسنة 1994، لاسيما المادة 156 منه،

– وبمقتضى المرسوم رقم 88 – 70 المؤرخ في 4 شعبان عام 1408 الموافق 22 مارس سنة 1988، المعدل والمتمم للمرسوم رقم 81 – 97 المؤرخ في 16 مايو سنة 1981 الذي يحدد كيفيات تحديد أسعار التنازل عن المحلات ذات الاستعمال السكني، القابلة للتنازل عنها في اطار القانون رقم 81 – 01 المؤرخ في 7 فبراير سنة 1981، المعدل والمتمم،

فهرس الأشكال

قائمة المراجع:

أ -المراجع بالغة العربية:

1 أبو علفة، عصام الدين أمين، **اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية النظرية والتطبيق**، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 1999.

2 -أبو بكر، مصطفى محمود، **إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، مصر: الدار الجامعية، 2003-2004.

3 أبو بكر مصطفى، **بحوث عمليات وفعالية اتخاذ القرارات**، مصر: دار الحديث، 1997.

4 أحمد، عسكر سمير، **أصول الإدارة**، دبي: دار القلم للنشر، 1996

5 -إبراهيم، محمد محمد، **المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة**، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1998.

6 البكري، سونيا محمد، **نظم معلومات الإدارية**.الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2005.

7 (----------)، **دور نظم المعلومات الإدارية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.

8 - الدوري حسين، **الإدارة الإستراتيجية والتمييز الإداري**، **التخطيط الإستراتيجي**، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001.

9 - الهادي، محمد محمد، **نظم المعلومات في النظم المعاصرة**، القاهرة: دار الشروق 1989.

10 الهواري سيد، **الإدارة العامة**، مصر: دار المعارف 1972.

11 الحسيني فلاح، **الإدارة الإستراتيجية**، عمان: دار وائل للنشر،2000 .

12 -الحويطي موسى، **نظم المعلومات**، القاهرة: جامعة الزقازيق، 2002.

13 -الطماوي سليمان، **الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة**، القاهرة: دار الفكر العربي، 1980.

14 -الكردي منال محمد، **دور نظم المعلومات الإدارية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.

15 -(---------)، وجلال إبراهيم العبد، **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، النظرية- الأدوات -التطبيقات**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999.

16 -اللوزي موسى، **التنمية الإدارية المفاهيم، الأسس، التطبيقات**.الأردن،عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.

17 -الميلي مبارك بن محمد، **تاريخ الجزائر في القديم والحديث، ج2**، تقديم وتصحيح محمد الميلي، الجزائر: مكتبة النهضة الجزائرية، 2004.

18 -المجذوب طارق، **الإدارة العامة العملية الإدارية والوظائف العامة والإصلاح الإداري**، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2005.

19 -المنصور، كاسر نصر، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع 2006.

20 -المصري أحمد محمد ، **الإدارة الحديثة(معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات)**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000.

21 -المصري سعيد محمد، **أساسيات في دراسة الإدارة العامة**، الرياض: دار المريخ النشر، د. ت.

22 -المهوس، محمد عبد الرحمن، و هاني يوسف خاشقجي، **مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية**، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 1987.

23- النمر سعود بن محمد، وآخرون، **الإدارة العامة الأسس والوظائف**، الرياض: مطابع الفرزدق، 1997.
24- السامرائي سلوى أمين، وعبد الرحمن العبيد، ونجم عبد الله الحميدي، **نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر**، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2005.
25- السالمي ،علاء وعثمان الكيلاني، وهلال البياتي،**أساسيات نظم المعلومات الإدارية**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006.
26- السلمي، علي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
27- السيد إسماعيل، **نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية**، مصر: المكتبة العربية الحديثة، 1999.
28- الصيرفي، محمد، **نظم المعلومات الإدارية**، الإسكندرية:مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005.
29- الصباغ عماد، **نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2000.
30- الصباح، عبد الرحمان، **نظم المعلومات الإدارية**، الإسكندرية: الدار الجامعية .2000
31- الصحن، محمد فريد ، **العلاقات العامة(المبادئ والتطبيق)**، القاهرة: الدار الجامعية، .1998
32- العتيبي، صبحي جبر، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005.
33- القريوتي محمد قاسم ، ومهدي حسين زويلف، **المفاهيم الحديثة في الإدارة "النظريات والوظائف" ط3**، عمان: دارالشروق، 1993.

34 -(-----------)، **مبادئ الإدارة "النظريات والعمليات والوظائف" ط 3**، عمان: دار وائل، 2006.

35 -التكريتي، سعد غالب، **نظم مساندة القرارات**، عمان: دار المناهج، 2003.

36 -بلوط، حسن إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**.بيروت: دار النهضة العربية، 2002.

37 -برهان محمد، **تحليل وتصميم المعلومات الحاسوبية**، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1998.

38 -بعلي، محمد الصغير، **القانون الإداري التنظيم الإداري**، الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع 2002.

39 -(------------)،**القرارات الإدارية**، الجزائ: دار العلوم، 2005.

40 -بوحوش، عمار، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، بيروت: دار المغرب الإسلامي، 2006.

41 -(--------)، الذنيبات محمّد محمود ، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**. ط3، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.

42 -(--------)،**دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية**، الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، 2002.

43 -جواد شوقي ناجي، **إدارة الأعمال منظور كلي**، عمان: وليد حامد، 2000.

44 -زهران أحمد، أنور، **نظم المعلومات والحاسبات الإلكترونية**، القاهرة: مكتبة غريب للنشر، 1989.

45 -حيدر، معالي فهمي، **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.

46 -حيدر معالي فهمي، **نظم المعلومات**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.

47 حلمي، يحي مصطفى، **أساسيات نظم المعلومات**، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1998.

48 حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، مصر: دار المعارف، 1997.

49 حسن، راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، مصر: الدار الجامعية، 2001.

50 حجازي محمد حافظ، **دعم القرارات في المنظمة**، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا النشر والتوزيع، 2006.

51 ياسين، سعد غالب، **نظم المعلومات الإدارية**، الأردن: دار اليازوري العلمية، 1998.

52 (---------)، **تحليل وتصميم نظم المعلومات**، عمان: دار المناهج، 2000.

53 يونس عبد الغفور، **تنظيم وإدارة الأعمال**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1990.

54 كنعان نواف،**اتخاذ القرارات الإدارية بن النظرة والتطبيق**.الأردن عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع،2003.

55 لبتر مداني، **الأغواط صفحات من التاريخ والحضارة**، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر، 2005.

56 لعويسات،جمال الدين، **إدارة الجودة الشاملة**، الجزائر: دار هومه، 2005.

57 (-----------)، **الإدارة وعملية اتخاذ القرار**، الجزائر: دار هومه، 2005.

58 مرسي، نبيل محمد، **نظم المعلومات الإدارية**، الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث، 2006.

59 محمد أحمد المصري، **الإدارة الحديثة**، الرياض: دار المريخ للنشر، 2000.

60 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري وظيفي**، مصر: المكتبة العصرية، 2005.

61 علي شريف، وآخرون، **التنظيم والإدارة**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1989.

62 مصطفى، أحمد سيد، **التغيير بالابتكار رؤية معاصرة البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرين**، مصر: دار النهضة، 2000.

63 محمد موفق حديد، **الإدارة العامة هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية**، عمان: دار الشروق، 2000.

64 محمود عساف، **أصول الإدارة**، مصر: مكتب لطفي للنشر، 1982.

65 سالم فؤاد الشيخ، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات**، عمان: منشورات الأردن، 1990.

66 سلسلة ديور كيدس، **علم نفسك بالطريقة المثلى مهارات الإدارة**، القاهرة: الشركة المصرية، 2003.

67 عباس، سهيلة محمد، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.

68 عبد الهادي مسلم علي، **نظم المعلومات الإدارية**، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، 1994.

69 عبد الفتاح، ياغي محمد، **اتخاذ القرارات التنظيمية**، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 1997.

70 عبد الله القوامسة محمد، **المعلومات واتخاذ القرارات**، عمان: رسالة المكتبة للنشر والتوزيع، 1989.

71 عوابدي، عمار، **نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري**، الجزائر: دار هومة،2003.

72 (---------)، **القانون الإداري ج1: النظام الإداري**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.

73 قنديلجي، عامر إبراهيم، والسامرائي، إيمان فاضل، **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها**، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2002.

74 قاسم عبد الرزاق محمد، **نظم المعلومات المحاسبية**، عمان: دار الثقافة، 1998.

75 شلبي محمّد، **المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم المناهج الإقترابات والأدوات.** ط4، الجزائر: دار هومة، 2002.

76 توفيق جميل أحمد، **إدارة الأعمال**، بيروت: دار النهضة العربية، 1978.

77 توفيق عبد الرحمن، **الإدارة الإلكترونية**، القاهرة: مطابع الشرطة سلسلة بمبيك، 2003.

78 خشبة محمد، السعيد، **نظم المعلومات** «**المفاهيم، التحليل، التصميم**"، القاهرة: مطابع الوليد، 1992.

79 (-----------)، **نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا**، القاهرة: دار الإشعاع للطباعة، 1987.

80 غالب محمد سيد، **نظم المعلومات الإدارية**، الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1998.

ب -الرسائل الغير منشورة:

1.سرير عبد الله رابح. "**عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة الجزائرية.**" أطروحة دكتوره في العلوم السياسية، فرع التنظيمات السياسية والإدارية، جامعة الجزائر، 2006.

2.غزاري عمر. **دراسة وتحليل أثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرارات- دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.** أطروحة دكتوره في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006- 2007.

3.حسين، نوي طه، **نظم المعلومات الإدارية وتطويرها في المؤسسة الاقتصادية، حالة مجمع الرياض، تيارت، وحدة الجلفة**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2000–2001.

4.رايس، مراد، **أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة: مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003–2004.

ت- الندوات والمؤتمرات:

1 -عصام الدين محمد علي، **تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية**، المؤتمر المعماري الدولي السادس، الثورة الرقمية وتأثيرها على العمارة والعمران، مصر: جامعة أسيوط، 15–17 مارس 2005.

ث- المراجع باللغة الأجنبية:

1- *ansoff.l.l.l* ***.stratégie du développement de l'entreprise***. *Edition hommes et techniques, 1968.*
2- *Chantal, Morley,* ***Mangement d un projet système d Information principes, techniques mise en œuvre et outils 4é édition*** *paris: dunod, 2004.*
3- *Calorie R& Atamert,* ***diagnostic et décisions stratégiques,*** *paris : Dunod, 1994.*
4- *Lasary,* ***les manuels de l'étudiant, économie d'entreprise,*** *Alger : Es- Salem imprimerie, 2001.*
5- *LAZHARI LABTAR* ***: retour à Laghouat .mille ans après béni Hilal*** *.Alger: éditions eliktilaf ,2002.*

6- *Marie, helene delmond, et Yves, petit jean, et Michel Gautier , Management* ***des systèmes information.*** *Paris: dunod, 2003.*

7- *P. Drucker,* ***management, tasks responsabilités****, the American publishing, 1974.*

8- *W. Newman, and c. summer,* ***the process of management,*** *prentice hall Englewood cliffs, 1965.*

9- *ROUZEAU MARTINE, économies* ***d'entreprise, organisation et gestion stratégie d'entreprise****, PARIS : édition ESKA, 1993.*

10-*Sumner, M. "****Management Information Systems****" Boston, 1989.*

ج -المقالات:

1- بودالي محمد، **التوقيع الإلكتروني**، الجزائر: مجلة الإدارة، العدد 26، 2003.

2- ياسين سعد غالب، **المعلوماتية وإدارة المعرفة**، بيروت: مجلة المستقبل العربي، العدد 260، مركز دراسة الوحدة العربية، 2000.

3- (---------)، **المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤيا إستراتيجية عربية**، بيروت: المستقبل العربي: العدد: 260، مركز دراسات الوحدة العربية، تشرين أول، 2000.

4- عبد الرزاق الشرفي، **الذكاء الصناعي**، اليمن: مجلة تكنولوجيا، العدد 22، أبريل، 2003.

ح -مقالات علـــــى شبكة الانترنـــــت:

1- محمود حسين عيسى، **مشكلات تواجه عملية اتخاذ القرارات**، 2008/06/29،

http://www.alukah.net/articles/2/3834.aspx?cid=85

2- محمد متولي، **بحث في القرار الإداري**، 12 أبريل 2008.

http://www.rafatosman.com/vb/showthread.php?t=52783

3 -**المقاومة في الأغواط**، 4 ماي 2008.
http://www.1novembre54.com/tarikh_djazair.php?cat=Dossiers_ar&id=pd72

خ -الوثائق الحكومية:

1 -دستور 1996.
2 -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم: 90-09 المتعلق بالولاية، **الجريدة الرسمية**، العدد: 15، الصادر بتاريخ 7 أبريل 1990.
3 -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المرسوم التنفيذي رقم 94- 215 الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهياكلها، **الجريدة الرسمية**، العدد: 48، الصادر بتاريخ 27 يوليو 1994.
4 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم: 94- 217 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح التقنين والشؤون العامة والإدارة المحلية وعملها، **الجريدة الرسمية**، العدد: 48، الصادر بتاريخ 27 يوليو 1994.

فهرس المحتويات

الفصل الأول: مفاهيم أساسية لنظم المعلومات

الفصل الثاني: ماهية القرارات الإدارية